

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Přírodovědecká fakulta

Studijní program: Demografie

Studijní obor: Demografie se sociální geografii



Barbora Laušmanová

**UŽITÍ DEMOGRAFICKÝCH METOD
V HODNOCENÍ VLIVU VEDENÍ BANKY NA
JEJÍ EKONOMICKOU ÚSPĚŠNOST**

Application of demographic methods in evaluation of bank
top management and its influence on economical success

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Klára Hulíková Tesárková

Praha, 2012

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, 24. 5. 2012

Podpis:.....

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své práce, Mgr. Kláře Hulíkové Tesárkové, za cenné rady, odborné připomínky, za nápady do dalšího psaní a především za čas, který mi ochotně a kdykoli věnovala.

Užití demografických metod v hodnocení vlivu vedení banky na její ekonomickou úspěšnost

Abstrakt

Práce představuje možnosti demografické analýzy jako nástroje pro zhodnocení vlivu demografické struktury řídicích orgánů na ekonomickou úspěšnost bankovních institucí. Snaží se tak potvrdit či vyvrátit opodstatnění návrhů regulačních opatření Evropské komise vydaných po analýze příčin finanční krize, která požadují po řídicích orgánech bank dostatečnou diversitu (genderovou, věkovou atd.) a adekvátní zkušenosti jejich členů. Analyzované bankovní instituce byly rozděleny do tří skupin podle ekonomické výkonnosti a v rámci těchto skupin byla hodnocena struktura představenstev pomocí demografických a statistických ukazatelů. Využití korelační analýzy potvrdilo souvislost ekonomické výkonnosti a některých použitých ukazatelů. Další nástroj analýzy využitý v práci byly úmrtnostní tabulky, které umožnily vyjádřit střední dobu setrvání v řídicím orgánu a střední dobu sbírání zkušeností v bankovníctví před vstupem do představenstva. Jako poslední byla použita analýza přežívání, pomocí které byla hodnocena populace členů řídicích orgánů bank podle délky setrvání v představenstvu a podle doby předchozí praxe v bankovním sektoru. Výsledky potvrdily racionální základ návrhů Evropské komise týkající se větší genderové diversity i velkého důrazu na nutnost dostatečných bankovních zkušeností vrcholových manažerů. Práce tak doložila možnost aplikace demografických metod i na jiné než běžné populace a především jejich užitečnost v oblasti ekonomiky a lidských zdrojů.

Klíčová slova: bankovní instituce, představenstvo banky, regulační opatření, diversity, úmrtnostní tabulky, analýza přežívání, korelační analýza

Application of demographic methods in evaluation of bank top management and its influence on economical success

Abstract

The thesis presents the possibility of demographic analysis as a tool for assessing the impact of the demographic structure of the governing boards on the economic prosperity of banking institutions. The aim is to confirm or refuse the justification of regulatory proposals by the European Commission issued after analyzing the causes of financial crisis, which require the sufficient diversity (gender, age, etc.) and adequate experience of governing boards of banks. Analyzed banking institutions were divided into three groups according to economic performance, within these groups the boards structures were assessed using demographic and statistical indicators. Application of correlation analysis confirmed the relationship of economic performance and some used indicators. Life tables were utilized as the next analytical tool which allows to express the expected time spent in the governing bodies and the expected time of gaining experience in banking before joining the board of directors. Finally the survival analysis was introduced to evaluate the population of members of the boards in banks according to the time period spent in the board and by time period of gathering previous experience in the banking sector. The results confirmed a rational basis of the European Commission's proposals as regards higher gender diversity and bigger emphasis on the necessity of adequate work experience of banking executives. The thesis demonstrated the possibility of using demographic techniques to other than the general population and especially their usefulness in the field of economics and human resources.

Keywords: banking institutions, the Board of Directors, regulatory measures, diversity, life tables, survival analysis, correlation analysis

OBSAH

Obsah	6
Přehled použitých zkratk.....	8
Seznam tabulek	9
Seznam obrázků	10
1 Úvod.....	12
1.1 Téma a cíle práce	13
1.2 Struktura práce	14
2 Demografické aspekty a problematika řízení bankovních institucí v období krize.....	15
2.1 Řízení bankovních institucí a hlavní řídicí orgány	15
2.2 Finanční krize.....	17
2.3 Ukazatele výkonnosti a finanční stability bank	19
2.4 Souvislost složení představenstva bank se vznikem finanční krize	20
2.5 Regulační opatření týkající se složení představenstva bank.....	22
3 Diskuse literatury	26
3.1 Teorie vyšších vrstev	26
3.2 Věková struktura řídicích orgánů.....	27
3.3 Genderová struktura řídicích orgánů.....	27
3.4 Délka setrvání v řídicím orgánu.....	29
3.5 Celková rozmanitost členů řídicích orgánů	29
4 Použitá data	32
5 Analytické přístupy použité v práci.....	36
5.1 Základní charakteristiky dle věku a pohlaví	36
5.2 Úmrtnostní tabulky	37
5.3 Korelační analýza.....	41
5.4 Analýza přežívání	42
5.4.1 Funkce přežití	43
5.4.2 Odhad funkce přežití.....	43
5.4.3 Testy shody funkce přežití.....	43
6 Aplikace demografických a statistických metod	45
6.1 Základní demografické a statistické ukazatele.....	45

6.2 Struktura populace členů představenstev	48
6.2.1 Struktura současných členů podle věku a pohlaví	48
6.2.2 Struktura podle pohlaví a doby sbírání zkušeností	51
6.2.3 Struktura podle věku a doby sbírání zkušeností	53
6.3 Úmrtnostní tabulky	55
6.4 Korelační analýza.....	58
7 Analýza přežívání.....	62
7.1 Odhad funkce setrvání v představenstvu podle jednotlivých skupin bank	62
7.2 Odhad funkce setrvání v představenstvu bank podle doby sbírání zkušeností v bankovníctví.....	65
7.2.1 Odhad funkce setrvání v představenstvu nadprůměrných bank podle doby sbírání zkušeností v bankovníctví.....	66
7.2.2 Odhad funkce setrvání v představenstvu průměrných bank podle doby sbírání zkušeností v bankovníctví.....	67
7.2.3 Odhad funkce setrvání v představenstvu podprůměrných bank podle doby sbírání zkušeností v bankovníctví.....	68
7.2.4 Odhad funkce setrvání v představenstvu podle doby sbírání zkušeností a podle skupin bank.....	70
8 Závěr	75
Seznam použité literatury a použitých zdrojů.....	79
Zdroje dat	85
Přílohy	96

PŘEHLED POUŽITÝCH ZKRATEK

BIS	Bank for International Settlements
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
EBA	European Banking Authority
EU	Evropská unie
Komise	Evropská komise
McKinsey & C.	McKinsey & Company
Rada	Evropská rada
ROE	Return on equity

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Rozdělení bank do skupin a ukazatele ekonomické úspěšnosti	34
Tab. 2: Základní demografické a statistické charakteristiky současných členů představenstev	46
Tab. 3: Základní demografické a statistické charakteristiky minulých i současných členů představenstev	47
Tab. 4: Členové představenstev bankovních institucí podle skupin bank a cenzorování.....	63
Tab. 5: Členové představenstev bankovních institucí podle skupin bank, předchozí doby sbírání zkušeností a cenzorování.....	66
Tab. 6: Výsledky log rank testu při testování shody funkce setrvání v představenstvu mezi jednotlivými podskupinami manažerů	72
Tab. 7: Výsledky Wilcoxonova testu při testování shody funkce setrvání v představenstvu mezi jednotlivými podskupinami manažerů	73

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Podíl žen v představenstvech a dozorčích radách v evropských státech v roce 2011 a vzrůst tohoto podílu od roku 2007	17
Obr. 2: Výkonnost a charakteristiky bank před krizí a v krizi	20
Obr. 3: Struktura současných členů představenstev nadprůměrných bank podle věku a pohlaví	49
Obr. 4: Struktura současných členů představenstev průměrných bank podle věku a pohlaví ...	50
Obr. 5: Struktura současných členů představenstev podprůměrných bank podle věku a pohlaví	50
Obr. 6: Struktura členů představenstev nadprůměrných bank podle doby sbírání zkušeností a pohlaví.....	52
Obr. 7: Struktura členů představenstev průměrných bank podle doby sbírání zkušeností a pohlaví.....	52
Obr. 8: Struktura členů představenstev podprůměrných bank podle doby sbírání zkušeností a pohlaví.....	53
Obr. 9: Struktura členů představenstev nadprůměrných bank podle věku a doby sbírání zkušeností.....	54
Obr. 10: Struktura členů představenstev průměrných bank podle věku a doby sbírání zkušeností	54
Obr. 11: Struktura členů představenstev podprůměrných bank podle věku a doby sbírání zkušeností.....	55
Obr. 12: Střední doba setrvání manažerů v představenstvu bankovních institucí podle skupin bank	56
Obr. 13: Střední doba sbírání zkušeností členů představenstev před jmenováním do funkce podle skupin bank	57
Obr. 14: Rozložení tabulkové funkce lx z tabulek podle doby sbírání zkušeností	58
Obr. 15: Statistická závislost standardizovaného ROE a ukazatele ženo-roky	59
Obr. 16: Statistická závislost standardizovaného ROE a ukazatele index feminity	60
Obr. 17: Statistická závislost standardizovaného ROE a průměrného věku	60
Obr. 18: Funkce setrvání manažerů v představenstvu podle jednotlivých skupin bank	65

Obr. 19: Funkce setrvání manažerů v představenstvu nadprůměrných bank dle doby sbírání zkušeností.....	67
Obr. 20: Funkce setrvání manažerů v představenstvu průměrných bank dle doby sbírání zkušeností.....	68
Obr. 21: Funkce setrvání manažerů v představenstvu podprůměrných bank dle doby sbírání zkušeností.....	69
Obr. 22: Funkce setrvání manažerů v představenstvu bank podle jednotlivých skupin bank a doby sbírání zkušeností	70

Kapitola 1

Úvod

Tato práce se zabývá analýzou demografické struktury řídicích orgánů bankovních institucí a vlivem této struktury na ekonomickou úspěšnost bank. Snaží se tak zařadit do skupiny prací vycházejících z aplikované demografie a využívajících demografické metody na jiné než tradiční populace. Úzce se také dotýká současné situace ve společnosti, která je orientovaná na ekonomický zisk a která svoji pozornost soustřeďuje na zkoumání způsobů, jak ho docílit.

Banky představují důležité veřejné instituce, jejichž činnost ovlivňuje jak chod ekonomiky či státu, tak také trh a své věřitele, tj. občany a firmy svěřující jim své peníze. V dnešní době se banky stávají prakticky každodenní součástí ekonomického i osobního života jednotlivců i ekonomických subjektů. Je proto nezbytné zachování odolnosti a spolehlivosti celého bankovního sektoru v zájmu dlouhodobého udržitelného ekonomického růstu i v zájmu jejich věřitelů. Z tohoto důvodu jsou banky regulovány a dozorovány státními orgány a nadnárodními institucemi.

Finanční krize, která ochromila v nedávné době téměř celý svět, jasně ukázala i přes zmíněnou regulaci zranitelnost těchto institucí, které se původně zdály velmi stabilní a nezdolné. Lidé bankám přestali důvěřovat a svěřovat jim své peníze. Díky nepřehledným transakcím, které bankovní instituce prováděly, se v některých zemích zhroutil trh, v důsledku čehož přišly miliony lidí o své zaměstnání.

Banky samozřejmě nefungují samostatně, jejich provoz a řízení zajišťují zaměstnanci. Lidské zdroje tak představují jeden z hlavních bankovních kapitálů, který přímo či nepřímo ovlivňuje úspěšnost bank. Historie ukázala, že někteří manažeři svými rozhodnutími spustili lavinu negativních událostí, které vedly až ke vzniku světové finanční krize. I přesto některé banky přežily krizové období bez větších ekonomických úbytků a bez ztráty stability. Lidský faktor byl označen jako jeden z viníků ekonomického úspěchu či naopak neúspěchu. Je proto na místě ptát se, kdo jsou zač lidé, kteří řídili bankovní instituce, jež se během krize dostaly do problémů, a kdo ti, kteří byli ve vedení úspěšných bank.

Skutečnost, že složení řídicích orgánů má vliv na ekonomickou stabilitu a výkonnost bank, pochopily také světové a evropské bankovní regulatorní orgány a Evropská komise, které se nyní snaží novými regulatorními prostředky toto složení ovlivnit.

1.1 Téma a cíle práce

Demografie je obor vědy, který se ve svém tradičním pojetí zabývá lidskou populací, její reprodukci a strukturou. V širším slova smyslu však může být chápána jako obor, jehož předmětem zájmu je vstup do procesu, výstup z něho, délka trvání procesu a vnitřní změna libovolné sledované populace jako analogie pro narození, úmrtí, stárnutí, vstup do manželství atd. (Vissen, 2002). „Demografie lidských populací vyvinula mnohé pojmy a nástroje pro popis, analýzu a modelování těchto událostí, které však mohou být použity stejně i na jiné populace“ (Vissen, 2002, s. 265).

Toto užití klasických demografických metod v jiném než obvyklém směru se rozšířilo se vznikem tzv. aplikované demografie. Aplikovaná demografie představuje podle Siegela (2002) poddisciplínu demografie, která svoji pozornost věnuje praktickým aplikacím demografie v podnikání, vládních či neziskových organizacích atp. V současnosti se lze setkat například s demografií zdraví, demografií podnikání, organizační demografií či demografií sportu aj.

Právě v demografii sportu je zkoumán například vstup hráče na pole profesionálního sportu, délka hráčské kariéry či pravděpodobnost předčasného ukončení sportovní kariéry a pravděpodobnost přechodu mezi jednotlivými sportovními kluby (např. Witnauer a kol., 2007; Bruyn, Bringé, 2006). K tomu demografie sportu vhodně využívá klasické nástroje pro analýzu lidské populace, jako jsou úmrtnostní tabulky¹ či Kaplan-Meierovu metodu analýzy přežívání². Podobně proto můžeme (a pomocí stejných metod) v našem případě zkoumat vstup člena do řídicího orgánu banky a pravděpodobnou délku setrvání v něm stejně jako funkci přežití v řídicím orgánu, tj. odchody z něho.

Tyto způsoby využití prezentují demografii jako široký obor schopný obsáhnout a analyzovat prakticky jakoukoli populaci. Populace vedení bank tak jistě není výjimkou a představuje vhodný soubor jedinců k demografické analýze.

Právě výše zmiňované návrhy regulatorních opatření Evropské komise a jiných nadnárodních orgánů, které jsou reakcí na finanční krizi, představovaly hlavní podnět zájmu o populaci členů řídicích orgánů bankovních institucí vedoucí ke vzniku této práce. Tyto dokumenty totiž zmiňují složení představenstva jako jednu z příčin špatného řízení bank, které mělo za následek vznik finanční krize (Evropská komise, 2010, 2011a, 2011b, 2011c atd.).

Hlavním cílem předkládané práce je proto pomocí jednoduchých analýz najít kvantitativní argumenty pro podporu návrhů regulatorních opatření Evropské komise týkající se složení představenstev. Na základě studia těchto návrhů lze vymezit následující hypotézy:

1. Genderová vyváženost v řídicím orgánu banky má pozitivní vliv na její ekonomickou úspěšnost.
2. Věkové struktura a diversita členů řídicího orgánu banky má vliv na její ekonomickou úspěšnost.

¹ Právě úmrtnostní tabulky představují podle Siegela (2002) vhodný nástroj pro zjišťování např. pravděpodobné délky pracovního života.

² Ta byla v konkrétním případě použita pro výpočet funkce přežití členů plavecké federace ve sportovním klubu (Bruyn, Bringé, 2006).

3. Předchozí dlouhodobé sbírání zkušeností v bankovníctví členů řídicího orgánu je důležité pro ekonomickou úspěšnost banky.
4. Délka funkčního období členů představenstva má vliv na ekonomickou úspěšnost banky.

Předkládaná práce se bude snažit potvrdit výše zmíněné hypotézy, či alespoň některé z nich, pomocí aplikace konkrétních demografických a statistických metod na datovou základnu, kterou tvoří individuální údaje o členech řídicích orgánů bank, a doložit také univerzálnost použití těchto metod.

1.2 Struktura práce

Bakalářská práce je rozdělena do 8 kapitol, které jsou ještě nadále členěny do jednotlivých tematických podkapitol. Po této úvodní kapitole, která představuje samotné téma práce, její hypotézy a strukturu, následuje druhá kapitola, jež se věnuje tématu bankovníctví v obecné rovině i v rovině demografických aspektů.

Na jejím začátku je popsána struktura vedoucích orgánů bank a principy jejich fungování a následně je ve stručnosti shrnut průběh finanční krize. Další část se věnuje popisu ukazatelů finanční výkonnosti bank, které jsou v této práci použity k hodnocení ekonomické výkonnosti bankovních institucí a podle jejichž hodnot jsou jednotlivé banky rozděleny do skupin dle finanční úspěšnosti. Těmito třemi podkapitolami je vyčerpáno téma bankovníctví v obecné rovině. Následující dvě podkapitoly se věnují bankovním institucím z pohledu jejich demografického složení. Nejprve se práce věnuje demografické struktuře řídicích orgánů v souvislosti se vznikem finanční krize a popisuje konkrétní výzkumy firem i neziskových organizací, které se týkají vlivu složení řídicích orgánů na ekonomickou úspěšnost bank i firem. V poslední části druhé kapitoly jsou podrobně popsány obsahy jednotlivých návrhů regulatorních opatření týkající se struktury řídicích orgánů.

Třetí kapitola se věnuje diskusi literatury související s tématem a prezentuje stěžejní teorii o vedení firem a faktorech, které stojí v pozadí rozhodování tohoto vedení.

Následující kapitola popisuje data analyzovaná v této práci, jejich zdroje a konkrétní formu. Nedílnou součástí je také popis rozdělení jednotlivých bank do skupin podle ekonomické úspěšnosti.

Pátá kapitola podrobně vysvětluje jednotlivé metody, které byly použity k analýze. Jedná se o demografické metody – úmrtnostní tabulky či analýza přežívání – které jsou doplněny statistickou metodou analýzy závislostí, totiž korelační analýzou. Nechybí ani popis základních demografických a statistických ukazatelů užitých v práci k charakteristice struktur řídicích orgánů bank.

Následující kapitola pak tyto metody uvádí v praxi a prezentuje výsledky samotné analýzy. Jde o stěžejní kapitolu, jejíž součástí je i potvrzení či vyvrácení v úvodu předložených hypotéz. Výstupům z analýzy přežívání je věnována samostatná kapitola.

Závěr shrnuje zjištěné výsledky a poznatky a diskutuje souhrnně předložené hypotézy.

Kapitola 2

Demografické aspekty a problematika řízení bankovních institucí v období krize

Tato kapitola shrnuje potřebný úvod do bankovního sektoru a řízení bankovních institucí, jehož problematikou se v souvislosti s demografickým složením řídicích orgánů celá bakalářská práce zabývá. Jednotlivé podkapitoly představují jak strukturu řídicích orgánů, tak také problematiku jejich demografického složení. Opomenut není ani stručný nástin průběhu finanční krize a popis ukazatelů finanční výkonnosti bank, které budou v této práci použity k hodnocení bankovních institucí. Poslední podkapitola se věnuje jednotlivým návrhům regulačních opatření, která mají v plánu zavést světové bankovní orgány i Evropská unie k zabránění vzniku podobných ekonomických kolapsů a která se úzce dotýkají problému složení řídicích orgánů bank.

2.1 Řízení bankovních institucí a hlavní řídicí orgány

Bankovní instituce v Evropě používají pro správu a řízení společnosti jeden ze dvou systémů – duální nebo unitární strukturu. V případě dualistického konceptu uplatňují banky systém dvou orgánů, a to řídicího orgánu, nazývaného též představenstvo, a kontrolního orgánu, tzv. dozorčí rady. V případě unitární struktury existuje pouze jeden orgán, který zajišťuje jak řídicí, tak dozorčí funkci. Jeho členové se dělí na výkonné (executive) a nevýkonné (non-executive) členy. Výkonní členové vykonávají funkci shodnou se členy představenstva v případě dualistické struktury a nevýkonní funkci shodnou s dozorčí radou (European Banking Authority, dále jen EBA, 2011).

Principy správy a řízení společnosti, souhrnně nazývané *corporate governance principles*, jsou formulovány například organizací Banking for International Settlements (v textu nadále pod zkratkou BIS) v dokumentech výboru Basel Committee on Banking Supervision (BIS, 2010). Tyto principy jsou akceptovány také vládními orgány zemí Evropské unie včetně České republiky. Například Ministerstvo financí České republiky publikuje kodex správy a řízení společnosti – corporate governance (Ministerstvo financí, 2004), kde definuje roli představenstva a dozorčí rady v souladu s mezinárodně uznávanými principy.

Představenstvo banky³ je výkonný orgán společnosti, který má na starosti dennodenní chod instituce, rozhoduje o nejdůležitějších věcech týkajících se řízení banky a prakticky určuje její směr a strategii (EBA, 2011). Funkcí představenstva je také „vést hlavní plány činnosti, schvalovat roční rozpočet a obchodní plán a revidovat je; stanovovat cíle výkonnosti a udržovat spolehlivý systém vnitřní kontroly, jehož cílem je ochránit investice akcionářů a aktiva společnosti“ a dále „zajišťovat integritu systémů účetnictví a finančního výkaznictví společnosti včetně nezávislého auditu a fungování náležitých systémů kontroly, zejména systémů monitorování rizika, finanční kontroly a dodržování zákona“ (Ministerstvo financí, 2004, s. 30–31).

Představenstvo je tvořeno generálním ředitelem banky a členy představenstva, z nichž každý má na starosti jinou sféru řízení banky. Počet členů tohoto řídicího orgánu se v jednotlivých bankách podstatně liší, pohybuje se v rozmezí od tří do dvaceti členů. Věkovou hranici pro členy představenstva většina bank nestanovuje. Každá bankovní instituce ovšem uplatňuje svoje vlastní pravidla týkající se kritérií, která musí splňovat členové představenstva. Ta však vždy vycházejí ze stanov obchodního zákoníku dané země. Například v České republice dle obchodního zákoníku (1991) musí představenstvo akciové společnosti tvořit nejméně 3 členové a zároveň „členem představenstva může být pouze fyzická osoba, která dosáhla věku 18 let, která je plně způsobilá k právním úkonům, která je bezúhonná ve smyslu zákona o živnostenském podnikání a u níž nenastala skutečnost, jež je překážkou provozování živnosti podle zákona o živnostenském podnikání.“ Další kritéria pro členy představenstva, která by se týkala například odborné způsobilosti, vzdělání, pohlaví či zkušeností, obchodní zákoník České republiky nevynechává.

Hlavní funkcí dozorčího orgánu je dohled a regulace činnosti řídicího orgánu. Měl by poskytovat především výzvy při tvorbě strategie a dohlížet na správný chod vnitřních mechanismů a uskutečnění vytčených cílů (EBA, 2011). Je však nutné podotknout, že dozorčí orgán nemá žádné rozhodovací pravomoci, tudíž v praxi prakticky žádný vliv na chod banky. Pohled do výročních zpráv bank jasně ukazuje, že členové dozorčích rad jsou lidé spíše staršího věku, kteří tuto funkci často vykonávají jako jednu z více funkcí či zaměstnání. Vždy se jedná o odborníky s mnohaletými pracovními zkušenostmi, ale ne vždy z bankovního sektoru. Z výročních zpráv lze také vyčíst, že je mezi nimi větší zastoupení žen než mezi členy představenstva. Banky občas prezentují toto zastoupení žen a mužů ve svém týmu dozorčí rady jakožto podporu diversitního prostředí, avšak je třeba si uvědomit, že reálné rozhodovací pravomoci o strategii a chodu bankovní instituce jsou často v ryze mužském (maskulinním) představenstvu (viz např. Deutsche bank)⁴.

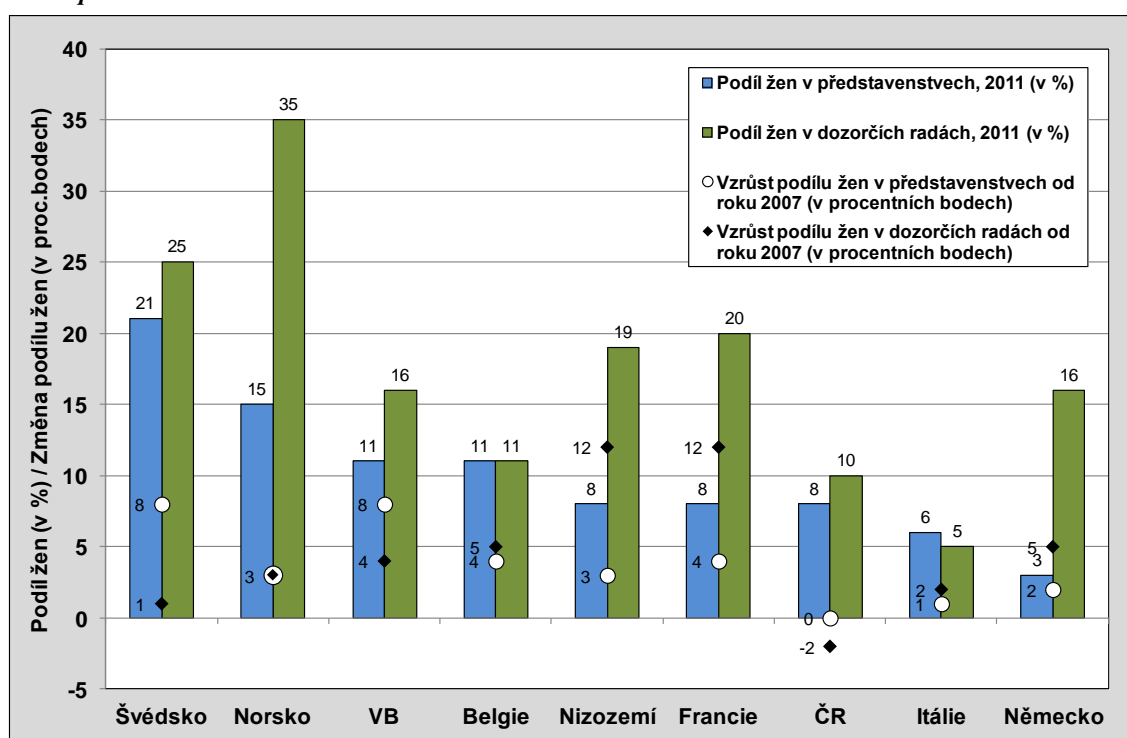
Tato skutečnost je také podpořena výzkumy společnosti McKinsey & Company (dále jen McKinsey & C.), která analyzovala podíl žen v představenstvech a v dozorčích radách (obr. 1). Její studie z roku 2011 ukazuje, že v řídicích orgánech je žen ještě méně než v dozorčích radách. Ve vzorku 235 evropských firem, které ve svých zemích patří k největším, jsou v dozorčích radách ženy zastoupeny v průměru ze 17 %, avšak v exekutivních orgánech, které mají hlavní

³ V zahraničních institucích se lze setkat s představenstvem pod pojmem, top management, senior management, board of directors, executive board či případně executive committee

⁴ <http://www.db.com/en/content/company/diversity.htm>

vliv na chod firem, je pouze 10 % žen. To představuje jisté zlepšení oproti roku 2007, kdy podíl žen v exekutivních orgánech dosahoval pouhých čtyř procent. Zatímco ve všech zemích ze sledovaného vzorku došlo v dozorčích radách ke zvýšení podílu žen, jediná Česká republika vykázala nulový přírůstek. V představenstvech u nás došlo v průměru dokonce jako v jediné ze zemí k poklesu zastoupení žen. Přestože se jedná o pouhý vzorek, z grafu je vidět výrazně odlišná situace ve skandinávských zemích. Naproti tomu Itálie pravděpodobně představuje stát se silným zastoupením tradičního genderového dělení rolí (McKinsey & C., 2012). Analyzované společnosti představují vzorek firem ze všech hospodářských odvětví, v samotném bankovním sektoru bude situace pravděpodobně ještě horší.

Obr. 1: Podíl žen v představenstvech a dozorčích radách v evropských státech v roce 2011 a vzrůst tohoto podílu od roku 2007



Poznámky: VB = Velká Británie, ČR = Česká republika

Zdroj: McKinsey & Company, vlastní úprava

Vzhledem k tomu, že představenstvo má přímý vliv na úspěšnost společnosti, níže prezentovaná analýza závislosti ekonomické úspěšnosti banky na demografickém složení vedoucích orgánů se soustředí pouze na členy představenstva, respektive výkonné členy vedoucího orgánu v případě unitární struktury.

2.2 Finanční krize

Důvody vzniku a průběh finanční krize byly již mnohokrát popsány v literatuře ať už odborné, či populární. Přesto je stručný souhrn na místě, neboť se tato bakalářská práce tématu finanční krize úzce dotýká.

Příčiny finanční krize, která se naplno projevila v roce 2008, je nutné hledat mnohem dříve. Na počátku došlo hlavně ve Spojených státech amerických (dále jen USA) k obrovskému nárůstu realitního i hypotečního trhu v prostředí nízkých úrokových sazeb (Laušmanová, Myška, 2009). Ty v roce 2003 klesly na hodnotu 5,5 % při hypotečním úvěru s třicetiletou fixací, s patnáctiletou fixací na 5 %. Sazba hypotečního úvěru s pohyblivou mírou se dostala dokonce na 3,5 % (Zemánek, 2008a). To vedlo k menší obezřetnosti bankovních a jiných úvěrových institucí a nemovitosti si začaly pořizovat i ty domácnosti, které by na to běžně neměly dostatek financí (Zemánek, 2008b). Bylo tak poskytnuto velké množství hypotečních úvěrů občanům, u kterých existovala nízká možnost splácet úvěr, eventuálně úvěrů, které nebyly dostatečně zajištěny (Laušmanová, Myška, 2009). Vinu na tom nesli i samotní bankéři, kteří tyto zvýhodněné hypotéky poskytovali lidem s nízkými příjmy. Dohromady byly poskytnuty úvěry na cca 730 000 nemovitostí, které by za normálních okolností nebyly postaveny či koupeny – odtud název hypoteční bublina. Celková hodnota této bubliny byla nakonec odhadnutá na 500 až 700 mld. dolarů (Zemánek, 2008b).

Úvěrové instituce však dostaly možnost prodat toto úvěrové riziko třetí straně, a to prostřednictvím speciálních strukturovaných instrumentů, tzv. sekuritizací, později v médiích nazývaných toxické instrumenty. Třetími stranami se v tomto případě stali investoři jako banky, penzijní fondy, investiční fondy atd. (Laušmanová, Myška, 2009).

Investorům se zdál zajímavý nákup instrumentů s vysokým úrokovým výnosem v prostředí poměrně nízkých úrokových sazeb, poněvadž ratingové agentury tzv. úvěrovou rizikovost instrumentů značně podhodnotily. Důvod špatného ocenění rizika ratingovými agenturami spočíval právě ve složitosti těchto instrumentů a v jejich nedostatečných zkušenostech v oblasti matematického modelování. Investoři tak začali nakupovat „balíčky“ rizikových hypotečních i dalších úvěrů v instrumentech s vysokým ratingem, který neodpovídal skutečné rizikovosti (tamtéž).

V roce 2005 došlo ke zvýšení hypotečních úrokových sazeb, což mělo za následek obrovský pokles zájmu o nákup rodinných domů a hlavně nárůst výše měsíčních splátek hypoték, což některé domácnosti nebyly schopny finančně unést (Zemánek, 2008b). Hypoteční úvěry, které nebyly dostatečně zajištěny, tak nebyly spláceny. To způsobilo hypotečním bankám obrovské ztráty. Došlo přirozeně k poklesu hodnoty realit, a tím pádem také k poklesu tržních hodnot sekuritizací a následně ke ztrátám investorů. Tyto ztráty se přenesly na trh investic a v důsledku toho ztrácely také bankovní a finanční instituce, což vedlo k poklesu jejich kapitálových zdrojů, které slouží na pokrytí rizik (Laušmanová, Myška, 2009).

Přirozeně tak klesla důvěryhodnost bankovních institucí a došlo k útlumu obchodování na finančních trzích a k omezování půjček na trhu. Banky začaly mít potíže s likviditou a s financováním aktivní strany bilance. To se dělo zejména ve chvíli, kdy pohledávky (úvěry) převyšovaly závazky. Zejména drobní klienti se začali obávat o svoje peníze, a proto vybírali své vklady. Tyto odlivy vkladů a pokračující likviditní krize spolu s krizí financování aktiv způsobily další pokles kapitálu, který měl absorbovat riziko, což dospělo ke kolapsu ekonomiky (tamtéž).

Hlavně v USA došlo v mnoha případech k bankrotům bankovních institucí, jinde ve světě potom k převzetí banky státem nebo nějakou jinou zdravější institucí. V dalších případech byly státy dokonce nuceny ve vlastním zájmu poskytnout finanční injekci nejdůležitějším bankovním institucím své země, aby nedošlo k jejich krachu, a tím pádem k finančnímu kolapsu státu.

2.3 Ukazatele výkonnosti a finanční stability bank

Ekonomickou úspěšnost banky lze jednoduše charakterizovat pomocí čistého zisku. Takovýto ukazatel ale není vhodný pro porovnání výkonnosti několika bank vzhledem k tomu, že je silně ovlivněn velikostí dané banky. Proto bylo potřeba při hodnocení demografického složení představenstva bank v souvislosti s jejich ekonomickou úspěšností vybrat takové ukazatele ekonomické výkonnosti, které by byly souměřitelné, a tedy nezávisely na velikosti banky.

Jako vhodné se ukázalo použití poměrového ukazatele, který vztahuje čistý zisk k charakteristice velikosti banky. Hlavním reprezentantem těchto ukazatelů je ROE (Return on equity, česky výnosnost kapitálu), který procentuálně vyjadřuje návratnost kapitálových zdrojů. Je počítán jako poměr mezi čistým ziskem po zdanění a celkovým objemem kapitálových zdrojů a v překladu hodnotí minulé výsledky banky. Výnosnost kapitálu by tak měla odpovídat tržnímu prostředí, ve kterém banka operuje, např. tržnímu prostředí Evropské unie.

Ukazatel ekonomické výkonnosti ROE by však měl být doplněn kritériem finančního zdraví, které charakterizuje spíše budoucí schopnost bank pokrýt případná rizika neboli finanční ztráty. Takovými kritérii jsou ukazatele kapitálové přiměřenosti popsané například v dokumentech výboru Basel Committee on Banking Supervision známé pod názvem Basel II a Basel III⁵. Z nich byl pro hodnocení bankovních institucí použit ukazatel Tier 1 capital ratio, který měří schopnost banky pokrýt pomocí původního kapitálu budoucí ztráty, které mohou nastat z důvodu tržních, úvěrových nebo operačních rizik. Tento ukazatel je prezentován ve výročních zprávách bank a jeho hodnota by podle regulačních pravidel neměla klesnout pod 6 %. Tier 1 capital ratio je poměr mezi objemem Tier 1 kapitálu neboli objemem původního kapitálu se zohledněním určitých odečitatelných položek a velikostí rizik, jež je charakterizováno součtem rizikově vážených aktiv. Čím vyšší tento ukazatel je, tím má banka větší schopnost v budoucnosti absorbovat neočekávané ztráty, aniž by se ocitla na pokraji bankrotu (Evropská komise, 2011a; ČNB, 2011).

Následující obrázek pochází z prezentace Jaimeho Caruana, generálního ředitele BIS, kterou přednesl v březnu 2012 na mezinárodní finanční konferenci v Londýně. Obrázek znázorňuje hodnoty ekonomických ukazatelů ROE a Tier 1 capital ratio u 40 světových bank v předkrizové době, tj. v letech 2004 až 2006⁶. Jak je uvedeno v prezentaci, graf vlevo ukazuje, že mezi oběma ukazateli Tier 1 capital ratio a ROE není evidentní závislost. Lze je tudíž považovat za nezávislé ukazatele, a proto má smysl použít oba dva pro analýzu úspěšnosti bankovních institucí. Banky, které měly větší hodnotu Tier 1 capital ratio, což znamená, že byly velmi dobře kapitalizované a schopné ustát krizové období, nepotřebovaly v průběhu krize (2007 až 2009) výrazně navýšit

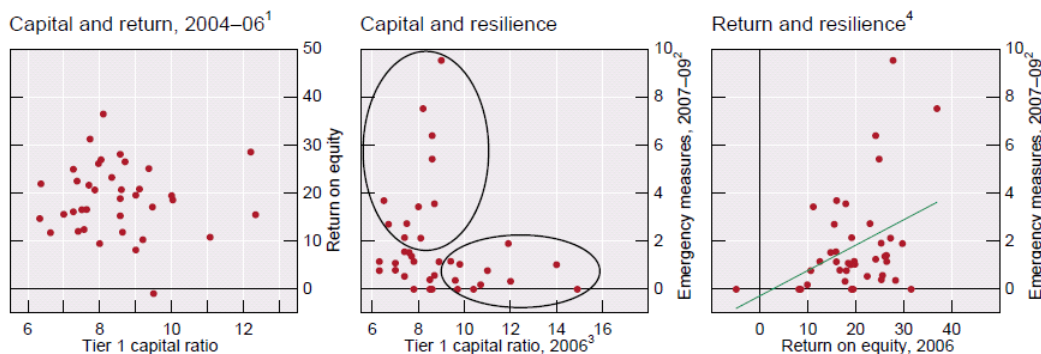
⁵ <http://www.bis.org/bcbs/basel3.htm>

⁶ Celá prezentace dostupná na <http://www.bis.org/speeches/sp120403.pdf>

kapitálové zdroje ve formě státní nebo jiné finanční podpory (prostřední graf). Avšak z bank, které potřebovaly navýšit kapitálové zdroje, byly ty s vyšší hodnotou ROE schopny snadněji získat více kapitálu na trhu v období krize (pravý graf) (BIS, 2012).

Toto jen potvrzuje, že výběr zmiňovaných dvou ukazatelů je vhodný a pokrývá jak pohled na minulou úspěšnost (ROE), tak schopnost udržet tuto úspěšnost i do budoucna (Tier 1).

Obr. 2: Výkonnost a charakteristiky bank před krizí a v krizi



¹ Averages for each bank over the period; in per cent. ² Sum of guaranteed debt, capital and hybrid instruments issued and assets sold from mid-2007 to end-2009, divided by total liabilities in 2006; in per cent. ³ At end-year; in per cent. ⁴ The regression line is statistically significant at the 95% confidence level.

Poznámky: levý graf: osa x = Tier 1 capital ratio, osa y = ROE

¹ Průměrné hodnoty ukazatelů (ROE a Tier 1 capital ratio, v %) každé banky za sledované období 2004–2006

prostřední graf: osa x = Tier 1 capital ratio, 2006, osa y = záchranná opatření

² Souhrn zajištěných dluhů, emitovaných kapitálových a hybridních instrumentů a prodaných aktiv od poloviny roku 2007 do konce roku 2009 v poměru k celkovým pasivům v roce 2006.

³ Hodnota Tier 1 capital ratio na konci roku 2006

pravý graf: osa x = ROE, osa y = záchranná opatření

⁴ Regresní přímka je signifikantní na 5% hladině významnosti

Zdroj: <http://www.bis.org/speeches/sp120403.pdf>

2.4 Souvislost složení představenstva bank se vznikem finanční krize

Vypuknutí finanční krize vyvolalo v celém světě množství otázek týkající se skutečné odolnosti a síly bankovních institucí a správnosti jejich řízení. Evropské i světové politické a regulační orgány a Evropská komise se snažily zanalyzovat opravdové příčiny krize a v závislosti na tom posoudit a pozměnit regulační pravidla a řízení bank s cílem významně snížit pravděpodobnost krizí a posílit odolnost a spolehlivost bankovního sektoru v zájmu klientů a dlouhodobého udržitelného ekonomického růstu. Jejich výzkumy ukázaly, že příčiny světové finanční krize nelze hledat pouze v ekonomických faktorech, ale také, a to především, ve špatném systému řízení bankovních a jiných finančních institucí a dohledu nad nimi (Evropská komise, 2010).

Představenstvo bankovních institucí, jakožto hlavní řídicí orgán, tak nese především vinu na vzniku situace, která vedla k finanční krizi. Postup finanční krize a její neočekávanost ukázaly, že si členové představenstva v mnoha případech neuvědomovali komplexitu finančních trhů, měli malou znalost investičních nástrojů a principů řízení rizik a nepodporovali dostatečně principy corporate governance, tj. řídicí a kontrolní systém. Prokázalo se, že některá vedení bank příliš riskovala s vidinou krátkodobého zisku, který však není zárukou dlouhodobého udržitelného pozitivního ekonomického vývoje. Krátkodobé zájmy bankéřů tak obvykle

převážily nad dlouhodobými zájmy (EBA 2011, 2012). Tato malá averze vůči riziku u řídicích orgánů bank, které silně postihla finanční krize, byla identifikována jako jedna z hlavních příčin krize.

Lze se tedy domnívat, že v představenstvech vždy nepůsobili ti správní a fundovaní odborníci, ale naopak lidé s malou obezřetností a pravděpodobně s příliš velkou chutí riskovat.

Dokumenty regulatorních a jiných orgánů analyzující příčiny krize uvádějí, že jedním z hlavních důvodů špatného řízení bylo nedostatečně diversifikované složení představenstev bank z hlediska věkového, genderového, sociálního, vědomostního, vzdělanostního i zkušenostního. Argumentují, že pokud rozhodování není podřízeno kritickému zkoumání z různých pohledů na základě různých zkušeností a různého vnímání rizik či obchodních příležitostí, může dojít často k chybným závěrům vedoucím v dlouhodobém pohledu ke ztrátám (EBA, 2011; Evropská komise, 2011b). Nabízí se zde hypotéza, že pokud by řídicí orgány byly složeny ze členů s různou averzí k riziku neboli chutí či nechutí riskovat, což může být ovlivněno právě genderově, věkově, zkušenostně atp., pak by byla jejich rozhodnutí v minulosti uvážlivější a méně riziková.

Tyto závěry jsou podpořeny skutečností, že u bankovních institucí, které během krize zkrachovaly, byly převzaty či znárodněny, členové řídicího orgánu představovali velmi homogenní skupinu, z valné většiny tvořenou muži⁷. Lze předpokládat, že takovýto demografický profil představenstva hrál velkou roli v jeho rozhodování. Vzhledem k tomu, že se jednalo o podobné generace, je možné uvažovat stejné názorové pozadí těchto osob. Nemluvě o genderově nevyváženém prostředí, které ke stejné názorové omezenosti přispělo.

Různorodost členů řídicích orgánů ve smyslu věkové, genderové, vzdělanostní a zkušenostní atp. by proto měla zajistit hlubší expertízu, široký úhel pohledů, dostatečné třibení názorů a kritické rozborů při řešení problémů v rámci každodenních rozhodovacích procesů. Pokud členové řídicích orgánů pocházejí z odlišných skupin, mohou mít společně rozmanitější pohled, dostatečný nadhled a odlišné vnímání rizikových operací, což přináší kvalitnější oponenturu uvnitř řídicího orgánu, a tedy i kvalitnější rozhodování.

Jak již bylo zmíněno výše, můžeme uvažovat, že demografické pozadí členů představenstva se promítá do jejich rozhodování a chování. Bývá dokonce obvyklé, že s určitým věkem či pohlavím jsou spojovány konkrétní vlastnosti a schopnosti. Například co se týče věkového rozložení, obvykle se považují mladí manažeři za ty, kteří snáze riskují, jsou více inovativní a nebojí se nejistého investování. Naopak zkušenější a starší manažeři se staví k rizikovým investicím zdrženlivěji. Je důležité také poznamenat, že bez určitého rizika nelze dosáhnout větších výnosů. Lze se domnívat, že pokud například rozhodovací orgány jsou tvořeny spíše mladšími členy, jejich ochota riskovat je větší než u firem řízených staršími členy. Tento postoj ovšem může být pouhým stereotypem.

Mezi důležité vlastnosti manažerů by měla patřit samozřejmě také dostatečná šíře vědomostí a znalostí, která bývá spojována spíše s vyšším věkem, ale zároveň také ochota si tyto znalosti neustále rozšiřovat, případně se učit zcela novým odborným věcem. Nové, tzv. toxické produkty

⁷ Výsledky vlastní analýzy autorky, která byla prezentovaná v rámci předmětu Ekonomie v roce 2010. Analyzováno bylo celkem 10 zbankrotovaných, převzatých či znárodněných bankovních institucí. Data byla čerpána ze starších výročních zpráv, které již v současné době nejsou elektronicky publikovány.

byly novými instrumenty, které vyvinuly týmy matematiků a které byly natolik komplikované, že jejich podstata a rizikovost nebyla dobře pochopena investory a vedením těchto bankrotujících institucí. Na tuto potřebu neustálého vzdělávání a doplňování vědomostí a znalostí v oboru bankovníctví a finančních instrumentů u členů řídicích orgánů poukazují také po krizi revidované principy správy a řízení společnosti (BIS, 2010).

Podobně jako věk, tak také pohlaví hraje roli při rozhodovacích procesech. Právě výhodu diversitního prostředí, co se týče pohlaví, zmiňují výzkumy organizací McKinsey & Company (2007, 2008, 2010, 2012) a Catalyst (2004).

McKinsey & C. ve svých studiích zkoumala závislost mezi genderovou diversitou a výkonností firem. Obecně výzkum potvrdil, že ženy tvoří stále menšinu v řídicích orgánech ve všech zkoumaných zemích i hospodářských sektorech. Avšak firmy, které měly více žen v řídicích orgánech, dosahovaly lepších finančních výsledků. Tuto závislost studie vysvětluje odlišnými styly vedení mezi muži a ženami, jež se dobře vzájemně doplňují. Konkrétně byla zjišťována korelace mezi zastoupením žen v řídicím orgánu a výkonností firmy měřenou průměrem hodnot ukazatele ROE (výnosnost na kapitál, blíže viz předchozí podkapitola 2.3) a průměrem hodnot dalšího hospodářského ukazatele EBIT (zisk před odečtením úroků a daní)⁸ za roky 2007–2009. Studie prokázala, že společnosti, ve kterých bylo více žen v představenstvu (konkrétně horních 25 % s největším podílem žen ze všech analyzovaných firem), měly ukazatel ROE v průměru o 41 % vyšší než společnosti, které měly čistě mužské představenstvo. Podobného výsledku dosáhl také ukazatel EBIT, který byl dokonce průměrně o 56 % vyšší než ve firmách se žádnou ženou v řídicím orgánu. Analyzováno bylo dohromady 279 firem (McKinsey & C., 2010).

Také nezisková organizace Catalyst se zabývala porovnáváním výkonu firem a zastoupením žen v představenstvech. Tentokrát se jednalo o celkem 46 finančních institucí a stejně jako v předchozím případě byla jejich výkonnost hodnocena pomocí průměru hodnot ROE za roky 1996–2000. Instituce, které měly největší podíl žen v představenstvu (horních 25 % s největším podílem žen z analyzovaných), měly v průměru index ROE 17,9 %. Naproti tomu instituce, které měly nejméně žen (dolních 25 %), dosahovaly průměrné hodnoty ROE jen 13,8 %. Výsledky jednoznačně prokázaly statisticky významný rozdíl mezi těmito dvěma skupinami na 5% hladině významnosti (Catalyst, 2004).

2.5 Regulační opatření týkající se složení představenstva bank

Krachy bankovních institucí i finanční kolapsy států ovlivnily ekonomiku na celém světě. Je proto nasnadě, že nejružnější světové i evropské bankovní orgány i Evropská unie se snaží do budoucna vyhnout podobnému scénáři a přijímají různá bezpečnostní opatření. Přestože se zatím nejedná o zákonná opatření, ale o pouhé návrhy zákonů či doporučení, představují tyto dokumenty důležité odpovědi na otázky týkající se směru budoucího vývoje bankovního sektoru a principů jeho řízení. Je jen otázkou času, kdy se tyto dokumenty stanou pravomocnými.

⁸ <http://business.center.cz/business/pojmy/p1025-EBIT.aspx>

Vzhledem k tomu, že se v této práci jedná o analýzu bankovních institucí Evropské unie a Česká republika je sama členským státem Unie, je důležité vědět, jak se k příčinám finanční krize staví právě ona.

Evropská komise, jakožto výkonný orgán Evropské unie, v březnu 2009 oznámila, „že i) posoudí ve světle finanční krize pravidla a praxi finančních institucí z hlediska správy a řízení společnosti a ii) že podle toho předloží doporučení či navrhne regulační opatření k zabránění případným selháním systému správy a řízení podniku v tomto významném odvětví hospodářství“ (Evropská komise, 2009 cit. podle Evropská komise, 2010, s. 2).

V červnu 2010 tak Evropská komise vydala Zelenou knihu⁹ *Správa a řízení podniku ve finančních institucích a politika odměňování*, kde analyzuje chyby v mechanismech správy a řízení bankovních institucí a navrhuje další postup řešení. Komise zde objasňuje prvotního původce krize, kterým je špatné fungování řídicích orgánů. Ty nebyly schopny jasně pochopit, porozumět a zvládnout nebezpečí, kterým byly vystaveny bankovní instituce. A to především z důvodu nedostatečně diversifikovaného původu, kde Komise zjistila nízkou různorodost a heterogenitu týkající se zastoupení mužů a žen, sociálního a kulturního původu a také vzdělání. Na základě těchto zjištění navrhla bankám zamyslet se nad rozmanitostí složení řídicích orgánů a vyzvala všechny zúčastněné strany, aby přispěly svými návrhy ke zlepšení kompozice řídicích orgánů (Evropská komise, 2010).

Výsledky této veřejné diskuse jasně ukázaly shodu na nalezených nedostatcích v bankovním sektoru mezi členskými orgány Evropské unie a různými orgány veřejné moci (Evropská komise, 2010).

Další dokument, který vydala Evropská komise po analýze příčin finanční krize, je *Návrh Směrnice Evropského parlamentu a Rady o přístupu k činnosti úvěrových institucí a o obezřetném dohledu nad úvěrovými institucemi a investičními podniky a o změně směrnice Evropského parlamentu a Rady 2002/87/ES o doplňkovém dozoru nad úvěrovými institucemi, pojišťovnami a investičními podniky ve finančním konglomerátu*. Zde se jedná zatím o pouhý návrh zákona, který by však do budoucna mohl být uplatněn ve všech členských zemích Evropské unie. Komise jednoznačně požaduje, aby všichni členové řídicího orgánu měli vždy dobrou pověst, kvalifikované znalosti a zkušenosti pro výkon svých činností zahrnující i řízení hlavních rizik. Směrnice přímo žádá uplatňování diversitního hlediska při výběru jednotlivých členů představenstva, konkrétně „s cílem předejít skupinovému myšlení a usnadnit kritický pohled na příslušné otázky by řídicí orgány úvěrových institucí měly být dostatečně rozmanité co do věku, pohlaví, zeměpisného původu, vzdělání a profesních zkušeností, aby představovaly různé názory a zkušenosti. Zvláště významné je vyvážené zastoupení žen a mužů, má-li být zajištěno adekvátní zastoupení reálné populace“ (Evropská komise, 2011b).

Dokument vydaný k výše zmíněné směrnici, jenž analyzuje její dopady, už jasně specifikuje konkrétní doporučení. Důležitým krokem je požadavek, aby jednotlivé instituce zveřejňovaly ve svých výročních zprávách veškeré detaily o náborové politice a požadovaná kritéria pro přijetí

⁹ Zelené knihy představují dokumenty publikované Evropskou komisí, které by měly nastartovat diskusi nad určitým tématem a umožnit všem osobám, aby se svými vlastními připomínkami a návrhy zúčastnili této diskuse.

Z vyhodnocení diskuse nad určitým tématem může vzniknout právní rámec, který je publikován v tzv. Bílých knihách Evropské komise. http://europa.eu/legislation_summaries/glossary/green_paper_en.htm

jednotlivých členů. Především by mělo docházet ke zveřejňování znalostí a dovedností členů řídicích orgánů. To vše by umožňovalo veřejnosti nahlížet pod pokličku fungování a politiky bankovních institucí a poskytovalo jim možnost srovnání jednotlivých institucí mezi sebou (Evropská komise, 2011c).

Institute by se dále měly zavázat ke zveřejnění své politiky ohledně diversity rovnováhy mezi členy řídicích orgánů ve výročních zprávách a především také informovat o úspěšnosti naplnění této politiky. K dispozici veřejnosti by měly být hlavně informace o genderové a věkové rovnováze členů, vzdělání, zkušenostech, a také o profesních pobytech v zahraničí. Vzhledem k tomu, že v současnosti různorodost mezi členy není kritérium pro přijetí do řídicího orgánu, Evropská komise žádá, aby jednotlivé bankovní instituce požadavek diversity stavěly na stejnou úroveň jako například odbornost a znalosti (Evropská komise, 2011b).

Banky představují důležité instituce nezbytné pro zdravý chod ekonomiky a státu a mají na starost finance většiny obyvatel státu, je proto nasnadě, že by zveřejňování těchto informací veřejnosti mělo být naprosto logickou a přirozenou situací.

Jako největší problém se prozatím jeví udržování genderové diversity. Z tohoto důvodu místopředsedkyně Evropské komise Vivienne Redingová v březnu 2011 vyzvala evropské veřejně obchodovatelné společnosti, aby se zavázaly ke zvýšení podílu žen v řídicích orgánech (Evropská komise, 2011d). Komisařka Redingová přímo žádá, aby do března 2012 společnosti podepsaly dokument *Závazek Evropy – ženy ve vedoucích pozicích*. Tento závazek je dobrovolný a znamená pro veřejně obchodovatelné společnosti zvýšit podíl žen v řídicích orgánech na 30 % do roku 2015 a na 40 % do roku 2020.

V březnu 2012 pak Komise oznámila, že nedošlo ke zlepšení, co se týče přijímání důvěryhodných samoregulačních opatření ve věci zvýšení podílu žen v řídicích orgánech veřejně obchodovatelných společností (Evropská komise, 2012). Komisařka pro spravedlnost Redingová proto otevřela prostor pro veřejnou konzultaci, která potrvá do 28. května tohoto roku, a v níž přijímá názory týkající se nápravy (včetně legislativních opatření) nevyváženého zastoupení žen a mužů ve vedoucích pozicích. Po skončení této veřejné konzultace a v návaznosti na její výsledky Komise rozhodne o dalších opatřeních.

V důsledku výše zmíněných informací je pravděpodobné, že Evropská komise v budoucnu přijme určitá kvótová opatření v celé Evropské unii pro veřejně obchodovatelné a další velké společnosti. Komise zmiňuje, že v některých evropských státech (nejen v rámci EU) již byly zavedeny a úspěšně splněny. Jako příklad slouží Norsko, kde byly kvóty zavedeny v roce 2003. Přestože bylo Norsko, jako málokterá evropská země, nakloněno genderové diversitě ve vedoucích funkcích, finanční svět byl stále doménou spíše mužů. Po zavedení této legislativy se podíl žen ve vedoucích orgánech zvýšil z 6 % na 40,3 % v roce 2010 (Evropská komise, 2011c).

Analýzou příčin finanční krize se zabývala také organizace Bank for International Settlements. BIS, založená v roce 1930, je nejstarší mezinárodní finanční organizace na světě. Působí jako banka pro centrální banky a mezinárodní organizace, jimž pomáhá ve snaze o měnovou a finanční stabilitu¹⁰. Dle dokumentu výboru BIS Basel Committee on Banking Supervision – *Principles for enhancing corporate governance*, který byl zveřejněn v říjnu 2010,

¹⁰ <http://www.bis.org/about/index.htm>

by banky měly mít kromě vhodného počtu členů představenstva také adekvátní složení řídicího orgánu. Toho by se mělo dosáhnout především přijímáním vhodných členů z dostatečně široké populace kandidátů, a tím také zabránit nevhodnému využití postavení v představenstvu ve svůj prospěch (BIS, 2010).

Podobně také European Banking Authority, organizace, jež spadá pod Evropskou unii a která sdružuje národní orgány chránící finanční stabilitu a podporující regulaci a transparentnost finančních trhů, v návaznosti na hodnocení příčin krize požaduje po členech řídicích orgánů bank odborné znalosti v oblasti finančních trhů, zkušenosti v řízení bankovní instituce, kompetence, vědomosti a osobní vlastnosti, včetně schopnosti pochopení dennodenní činnosti. Doporučení uvedená v dokumentu zdůrazňují nejenom dostatečný počet členů řídicích orgánů, který by měl odpovídat složitosti a komplexnosti obchodních aktivit finanční instituce, ale zejména kladou důraz na složení těchto orgánů (EBA, 2011, 2012).

Kapitola 3

Diskuse literatury

Zatímco ve starší literatuře týkající se managementu řízení firem a organizací byly ukazatele firemní výkonnosti považovány za výsledek byrokratických pravidel a omezenosti prostředí, současné výzkumy ukazují pravý opak (Cheng a kol., 2010). Rostoucí globalizace již nenechává prostor pro výmluvy na omezení týkající se zeměpisné polohy. Lidský faktor tak dnes hraje nejdůležitější roli ve hře o větší ekonomickou úspěšnost firmy. Teorie řízení společností, se kterými se lze v literatuře setkat stále častěji, poukazují na fakt, že demografické charakteristiky vedoucích manažerů jsou hlavním činitelem tvořícím firemní výsledky. Není proto divu, že bylo v poslední době zveřejněno mnoho výzkumů, které se snaží zjistit, jak by měl vypadat ideální top management, který by vedl společnost k ekonomickým úspěchům. Současná finanční krize a společnost orientovaná na zisk tyto tendence zcela jistě ještě prohloubí.

3.1 Teorie vyšších vrstev

Již od 80. let 20. století se lze v literatuře managementu a řízení společností setkat s tzv. teorií vyšších vrstev. Ta vychází z behaviorální teorie firem z roku 1963, která tvrdí, že za rozhodnutím manažerů nejsou vždy racionální úvahy, ale jejich jednání je ovlivňováno přirozenými lidskými vlastnostmi a omezeními (Nielsen, 2010, s. 303). Samotná teorie vyšších vrstev zdůrazňuje vliv demografických charakteristik top managementu na jejich rozhodování. Dle Hambricka a Mason (1984), kteří poprvé teorii vyšších vrstev v literatuře použili, mohou základní demografické charakteristiky manažerů fungovat jako silné prediktory strategie a výkonnosti firmy.

Hambrick a Mason (1984) a Hambrick (2007) tvrdí, že k pochopení chování firem či organizací je nutné se soustředit na hlavní firemní hybatele, totiž výkonné manažery. Za stěžejní pokládají myšlenku, že manažeři jednají na základě jejich vlastních interpretací dané situace a že tyto interpretace vycházejí ze zkušeností a osobních charakteristik manažerů, které zase ovlivňuje jejich demografické pozadí. Demografické charakteristiky členů řídicích orgánů tak fungují jako determinanty strategického rozhodování, jehož důsledky mají vliv na firemní výkonnost.

Celkové složení top managementu tak podle nich lépe vysvětluje úspěch firmy než pouze charakteristiky nejvyšší osoby ve firmě, generálního ředitele.

Podle Hambricka a Mason (1984) přináší studium charakteristik manažerů hned několik výhod. Jednak budou moci odborníci lépe předpovídat úspěšnost firem, než tomu bylo doposud bez tohoto výzkumu. Dále může taková studie přinést velkou pomoc osobám odpovědným za výběr manažerů. Třetí výhoda spočívá v pomoci samotným firmám lépe odhadnout sílu svého konkurenta.

Teorie vyšších vrstev představuje průlom a přináší nový a velmi užitečný pohled na řízení společnosti v literatuře, což potvrzuje množství výzkumů navazujících na původní text Hambricka a Masona (např. Knight a kol., 1999; Cheng a kol., 2010 a další).

3.2 Věková struktura řídicích orgánů

Vztah mezi firemní úspěšností a věkovou strukturou členů řídicích orgánů v literatuře nemá jasný názorový proud. Prvotní argument hovořící pro starší věkovou strukturu manažerů by mohl být předpoklad, že s věkem rostou i zkušenosti. Starší člověk by měl díky svým delším profesním zkušenostem umět dobře vyhodnotit situaci a podle toho se rozhodovat v každodenních otázkách řízení společnosti. Tento pozitivní vliv starší věkové struktury na firemní výkonnost a stabilitu potvrdily i některé výzkumy (Cheng a kol., 2010, s. 272). Na druhé straně však může být vyšší věk negativně spojován s omezenou schopností pochopit nové myšlenky, případně se učit novému chování (Chown, 1960 cit. podle Hambrick, Mason, 1984).

Názory, jež upřednostňují mladší věkovou strukturu, často zmiňují skutečnost, že starší člověk bývá většinou již usazenější, a tím pádem konzervativnější (Hambrick, Mason, 1984, s. 198). Mladší manažeři mají naopak více energie a větší tendence ke změnám a rychlému růstu (Child, 1974, s. 181). Na rozdíl od věkově starších manažerů, kteří více lpí na profesní stabilitě, mají také větší tendenci riskovat a jsou otevřenější vůči inovacím a rozvoji firem, což potvrzují i některé výzkumy (Barker, Mueller, 2002, s. 793). Je jasné, že bez určitého rizika totiž úspěch nepřichází. Dá se také předpokládat, že vzhledem k tomu, že mladší manažeři získali své vzdělání později než starší, jejich technické znalosti budou lepší, což jistě v dnešní době představuje výhodu (Bantel, Jackson, 1989, s. 110).

Skutečnost, že věkově starší manažeři uplatňují v porovnání s mladšími konzervativnější postoje a názory, může mít jednoduché důvody. Starší manažeři bývají již ve věku, kdy jsou pro ně finanční zabezpečení a jistota práce nejdůležitější. Jejich očekávání týkající se např. odchodu do důchodu a bonusů spojených s ním tak nechtějí narušit nějakými zbytečnými rizikovými akcemi (Hambrick, Mason, 1984, s. 198).

3.3 Genderová struktura řídicích orgánů

Genderová diversita řídicích orgánů firem představuje v současné době hojně zmiňované téma. Ženy se v top managementu firem začaly objevovat teprve nedávno, což je přirozené vyústění jejich zvýšené zaměstnanosti, ke které dochází i v souvislosti s druhým demografickým

přechodem. Spolu s tím dochází také k trendu zvyšování podílu žen na celkovém počtu studentů vysokých škol (ČSÚ, 2012).

Podíl žen v řídicích orgánech rok od roku mírně roste (Cheng a kol., 2010). To je pravděpodobně způsobeno obecným společenským tlakem (ať už vnitřním či vnějším) na nutnost zachování diversity (Farrell, Hersch, 2005, s. 88). Přesto je jejich počet na vedoucích pozicích stále minimální a nedostatečný, jak ukázaly výše zmiňované výzkumy (Catalyst, 2004; McKinsey & C., 2007, 2008, 2010, 2012), což může být dáno neustále přetrvávajícími diskriminačními názory ve společnosti, jež odsuzují všechny ženy, které nedodržují tradiční genderové rozdělení rolí.

V literatuře se lze setkat jak s výzkumy zpochybňujícími vliv genderové diversity na výkonnost firem (např. Mentis, 2011), tak také studiemi, které potvrdily pozitivní vliv žen v řídicích orgánech na firemní úspěšnost. Ty jsou zastoupeny v literatuře častěji. Někteří autoři se k tomu však staví záporně. Například podle Kalleberga a Leichta (1991) jsou muži lépe přizpůsobeni k řídicím funkcím, přestože jejich empirické výsledky tuto hypotézu nepotvrdily.

Genderová diversita je ve výzkumech vztahována jak k ekonomické výkonnosti, tak také například k hodnotě firmy na trhu.

Právě pozitivní vztah mezi působením žen v představenstvu a hodnotou firmy byl potvrzen ve studii Cartera a kol. (2003). Další výzkumy dokázaly, že ženy-manažerky napomáhají lepší finanční výkonnosti a zlepšují rozhodovací procesy (Rhode, Packel, 2010). Přináší také pozitivní vliv na efektivitu práce, přispívají k většímu množství pracovních setkání členů představenstva a celkově zvyšují docházku na tyto meetingy (Adams, Ferreira, 2009, s. 303). Přítomnost žen v představenstvu také zlepšuje pověst firmy a funguje jako signál správného vedení společnosti pro zákazníky a investory (Brammer a kol., 2007, s. 393). To ostatně potvrzují i další výzkumy (Miller, Triana, 2009). Podle nich genderová rozmanitost v řídicích orgánech signalizuje dodržování jak určitých sociálních hodnot, tak také schopnost porozumět různým lidem a různorodému prostředí, ve kterém firma operuje. Jejich studie také potvrdila pozitivní vliv mezi přítomností žen v představenstvu a inovativními tendencemi ve firmě.

Zajímavý poznatek přináší autoři Nielsen a Huse (2010), kteří tvrdí, že v provozních záležitostech si jsou muži a ženy rovni, ve strategickém rozhodování jsou však ženy lepší. Domnívají se, že to je dáno zvýšenou citlivostí vůči druhým a zohledňováním různých zájmů a perspektiv. Podle nich také firmy s větším počtem žen v řídicím orgánu častěji využívají různé rozvojové pracovní aktivity.

Přítomnost žen v představenstvu přináší firmám také větší rozhled a nové odborné znalosti (Burke, 1997). Podle Robinsona a Dechant (1997, s. 26–27) lze argumenty podporující genderovou diversitu shrnout do několika okruhů. Genderová rozmanitost „podporuje lepší pochopení trhu, zvyšuje kreativitu a inovace, vytváří efektivnější řešení problémů, zvyšuje účinnost podnikového vedení a podporuje efektivnější globální vztahy“.

Různorodost v řídicím orgánu (ať už genderová, rasová atd.) automaticky posílá signál do celé firmy. Ta tak mění zavedená schémata v mysli zbytku zaměstnanců, jež si asociují řídicí pozice pouze s muži (Perry a kol., 1994).

3.4 Délka setrvání v řídicím orgánu

Literatura managementu a řízení společnosti se věnuje také vlivu délky setrvání manažerů v řídicím orgánu banky na její výkonnost. Výzkumy tento vliv nezpochybňují, neshodují se však v názoru, zdali je pozitivní či negativní. Například podle Chenga a kol. (2010) má delší doba strávená v představenstvu pozitivní vliv na ekonomickou úspěšnost firmy hlavně z toho důvodu, že čím déle je manažer na řídicí pozici, tím lepší získává povědomí a znalosti o chodu firmy a je zkušenější v oblasti řízení. Lze se domnívat, že čím déle člověk pracuje v určité organizaci, tím je s ní více spjat a bere ji za svou, tudíž případný neúspěch firmy pravděpodobně může cítit jako vlastní selhání.

Na druhé straně některé studie prezentují názor, že čím déle manažer zastává řídicí funkci, tím má společnost menší snahu o změnu firemní strategie v důsledku setrvačnosti řízení (Grimm, Smith, 1991, s. 558). Negativní dopad na firemní výkonnost má i delší společné setrvání manažerů v představenstvu. Čím déle spolu manažeři v řídicím orgánu fungují, tím mají větší tendenci k jednotvárnému rozhodování a k unitárnímu způsobu řízení. Komunikace mezi členy představenstva probíhá zcela rutinním způsobem a nepřináší nové pohledy na věc, neboť každý člen již předem očekává názory ostatních (Katz, 1982, s. 94).

Podle Pfeffer (1985, s. 70) však stejná doba servání členů v řídicím orgánu vede ke zvýšení komunikační frekvence mezi nimi. Manažeři, kteří nastoupili do představenstva ve stejnou dobu, k sobě cítí větší spojitost, což posiluje podobnost jejich postojů, přesvědčení a hodnot. To vede k větší integraci a soudržnosti ve firmě právě mezi těmi členy, kteří jsou v řídicím orgánu stejně dlouhou dobu. Díky jejich společným zážitkům jsou tito manažeři schopni lépe reagovat na jednoznačné podněty (Hambrick a kol. 1996).

3.5 Celková rozmanitost členů řídicích orgánů

Diversita v představenstvu je podle návrhů regulatorních opatření (viz kapitola 2) důležitá a hraje pozitivní roli ve výkonnosti. Některé studie se ale k různorodosti ve firmě staví spíše negativně.

Výzkumy zmiňují, že v době strukturálních změn se do řídicích orgánů firem často dostanou velmi rychle mladí lidé. Tím se vytváří prostředí se zvýšeným potenciálem pro konflikty díky vzrůstající heterogenitě, která vzniká spojením starších a profesně zkušenějších manažerů s mladými, kteří se do představenstva dostali rychle bez předchozího několikaletého sbírání zkušeností (McNeil, Thompson, 1971). Tento efekt homogenity či heterogenity skupiny funguje jak ve velkých skupinách, tak také v malých. Hambrick a Mason (1984) tvrdí, že čím větší budou rozdíly mezi členy ve věku, socioekonomickém zázemí, vzdělání či finanční situaci, tím bude skupina náchylnější ke sporům. V podstatě se v těchto případech jedná o sociologicko-demografický koncept tzv. kohort. Kohorty jsou generace lidí, které spojují podobná data: rok narození, rok vstupu do manželství, rok vstupu na pracovní trh atp. Tito lidé mají stejné životní a sociální zkušenosti, které formují jejich hodnoty a názory. Je proto přirozené, že často zastávají stejné názory.

S tím souhlasí i Pfeffer (1985). Lidé, kteří mají společné charakteristiky, jako je věk, pohlaví, či rasa, si jsou v určitých ohledech podobní. Tato jejich podobnost je k sobě táhne, poněvadž se navzájem dokážou lépe pochopit díky stejným zkušenostem, které je spojují.

Že rozmanitost v řídicích orgánech vede ke špatné týmové soudržnosti, špatné komunikaci či vyvolává konflikty, ukázaly i jiné výzkumy. Například podle Millera a kol. (1998) je přímo nutné se týmové diversity v exekutivních orgánech vyhýbat, poněvadž přináší problémy především v komunikaci. Je přirozené, že každý člověk komunikuje jiným způsobem, používá jiný styl řeči a právě tyto odchylky vedou k nedorozumění.

Analýza Janise (1972 cit. podle Hambrick, Mason, 1984), který studoval rozhodování řídicího orgánu v závislosti na celkové diversity členů představenstva, však odhalila fakt, že menší heterogenita a rozptýl skupiny vedl k horšímu rozhodnutí. To může být podle něho způsobeno omezeným úhlem pohledu a nemožností zvažování dalších alternativ řešení, které s sebou přináší homogenní prostředí.

Hypotézu, že větší diversity působí pozitivně na zvýšení firemní výkonnosti, podpořil také výzkum Erhardta a kol. (2003), kteří analyzovali 127 velkých amerických společností. Jejich studie potvrdila domněnku, že větší heterogenita umožňuje širší rozpětí názorů a rozhledů a větší rozsah stanovisek k posouzení, což je podle nich důsledek skutečnosti, že lidé stejné rasy a stejného pohlaví jsou méně kritičtí vůči svým názorům navzájem. V závěru své studie požadují po firmách, aby při hledání manažerů rozšířili svůj běžný obzor nad rámec tradičních míst.

Diversitní klima a různorodost ve firmě vedou podle dalších výzkumů k větší firemní dynamice (Gonzales, Denisi, 2009), jsou spojovány i se soutěžními iniciativami firmy (Hambrick a kol., 1996). Ty se projeví například v tom, že heterogennější týmy prováděly odvážnější kroky ve firemní strategii v porovnání s homogennější konkurencí. Byly však ve svých rozhodovacích procesech pomalejší, což je pravděpodobně důsledek shromažďování širokého spektra informací, názorů a rozhodnutí.

Rozmanitost by měla být podle Thomase a Ely (1996) chápána jako různorodost v přístupech k práci, jiných perspektivách a odlišných pohledech na věc, které mohou členové různých skupin přinést firmě. Tím zároveň pomáhají své organizaci rozšiřovat se a zlepšovat, poněvadž bourají klasická schémata jejího fungování, praktik a postupů.

Carter a kol. (2003) je přesvědčen, že větší diversity v týmu zvyšuje jeho celkovou nezávislost. Lidé, kteří se od sebe liší genderově, etnicky, rasově či jinak, mají jiné kulturní zázemí, a tak mohou klást jiné otázky, které by nekladli manažeři, kteří pochází z tradičtějšího prostředí. Pokud budou zaměstnavatelé podporovat různé typy zaměstnanců v jejich práci, budou jim dopřávat různé pracovní příležitosti a budou s nimi zacházet spravedlivě, budou tito zaměstnanci ochotni také do firmy více investovat (Robinson, Dechant, 1997).

Heterogenita v řídicích orgánech firem je spojena s přijetím rozmanitých praktik, které jsou zase pozitivně propojeny s celkově vyššími zisky (Nishii a kol., 2007). Genderová, rasová a jiná diversity je také pozitivně spojována s inovacemi ve firmě. Podle Millera a Triany (2009) to je dáno celkovým prostředím. Rozmanitější prostředí totiž ovlivňuje lidský a sociální kapitál, který tak přináší více nových myšlenek, jež mají vliv na inovace. Pozitivní vztah byl nalezen také

mezi heterogenitou v řídicím orgánu a firemní pověstí. Pro zákazníky či investory se jedná o signál, že členové představenstva jsou schopni snáze pochopit různorodost prostředí, ve kterém firma operuje. Oba faktory – jak inovace, tak pověst – fungují jako prostředníci a prediktory větší firemní výkonnosti. Pokud si toto firmy uvědomí, otevřou se před nimi lepší možnosti využití diversitního prostředí, které s sebou přináší výhody rozdílných názorů, vztahů a perspektiv (Miller, Triana, 2009).

„Rozmanitost ve skupinách a firmách lze považovat za pozitivní sílu vedoucí k efektivnímu fungování týmu“ (Knight a kol., 1999, s. 445).

Kapitola 4

Použitá data

Pro prezentovanou analýzu bylo nutné získat představu o přesné demografické struktuře řídicího orgánu každé analyzované bankovní instituce. Tyto informace banky nikde hromadně nepublikují, proto bylo potřeba získat údaje o každém členu řídicího orgánu za každou bankovní instituci a pracovat tak s individuálními daty. Jednalo se především o informace osobního (tj. věk, pohlaví atd.) i pracovního charakteru (vzdělání, datum vstupu do představenstva atd.), které bylo nutné jednotlivě sesbírat a shromáždit. Získávání těchto dat představovalo velmi problematickou část práce. Bankovní instituce bohužel v současné době stále ještě nemají uzákoněnou povinnost zveřejňovat veškeré informace o lidech, jež zodpovídají za její řízení, a tak bylo nutné se spokojit pouze s těmi informacemi, které poskytly ve svých výročních zprávách. Tyto informace se často velmi lišily. Některé banky zveřejňují veškeré důležité informace týkající se jak pracovního života členů představenstva, jako je vzdělání, odborné znalosti, předchozí pracovní zkušenosti apod., tak i soukromého života: datum a místo narození, rodinný stav atd. Jiné bankovní instituce naopak o svých členech představenstva neposkytují téměř žádná data, pouze minimální informaci o datu jmenování do funkce.

Předmětem prezentované analýzy této bakalářské práce je 26 bankovních skupin¹¹ ze zemí Evropské unie. Toto číslo je výsledkem dvou faktorů. Jednak dostupnosti či spíše nedostupnosti dat, se kterou bylo nutné se potýkat. Další faktor, který hrál roli, byla časová náročnost, kterou si vyžádalo získávání individuálních údajů. Banky, které jsou zařazeny do analýzy, byly vybrány z žebříčku 45 největších evropských bank podle objemu aktiv v roce 2010. Do výběru bylo zahrnuto prvních 18 největších bankovních skupin, dalších 8 ze zbylých bank v žebříčku 45 největších bylo zařazeno do výběru z důvodu dostupnosti dat. Druhým kritériem byl výběr takových bank, jež jsou nějakým způsobem důležité pro Českou republiku či střední Evropu.

Data o jednotlivých členech představenstev byly získány z výročních zpráv bank, jež jsou zveřejňovány na webových stránkách bankovních institucí. Jako sekundární zdroj informací fungovala webová stránka amerického ekonomického týdeníku Bloomberg Businessweek¹². Pro analýzu bylo nutné získat informace o členech týkající se: pohlaví, data narození, data vstupu do bankovní sféry, data vstupu do představenstva, data výstupu z představenstva. V samotné práci jsou však použity již anonymizované údaje o jednotlivých členech představenstev.

¹¹ Ve všech případech se jedná o analýzu řídicího orgánu mateřské společnosti.

¹² www.businessweek.com

Původní záměr analyzovat jednotlivce také podle dosaženého vzdělání nebyl možný kvůli minimu bank, jež tuto informaci zveřejňují. Výroční zprávy také poskytly informace o ekonomické výkonnosti bank za jednotlivé roky, konkrétně se jednalo u ukazatele ROE (výnosnost kapitálu) a Tier 1 capital ratio (kapitálová přiměřenost vzhledem k původnímu kapitálu), které jsou podrobně popsány v kapitole 2.

Informace o členech představenstev a o výkonnosti bankovních skupin byly získány z výročních zpráv z let 2007 až 2010. Výroční zprávy z roku 2011 nebyly v době vypracování této bakalářské práce ještě k dispozici. Důvodů, proč bylo vybráno toto časové období, je několik. Za prvé se jedná o období ekonomické krize, které dokáže prověřit zdraví banky. Druhým důvodem je skutečnost, že většina bankovních institucí nezveřejňuje výroční zprávy staršího data.

Součástí práce je jak analýza současných členů představenstev bank, tak také analýza minulých členů představenstev i obou skupin dohromady. Je proto nutné tyto skupiny rozlišovat. Bývalým členem představenstva je člověk, jenž odešel z řídicího orgánu mezi sledovaným 1. lednem 2007 až 31. prosincem 2011 nezávisle na době, kdy do něho vstoupil. V analýze nedochází k rozlišení způsobu odchodu z představenstva, tato informace totiž většinou není známá. Naproti tomu skupinu současných členů představuje aktuální složení členů představenstev uvedené na webových stránkách bankovních institucí a datované k 31. 12. 2011.

Analyzovat jednotlivé bankovní instituce zvlášť nebylo možné vzhledem k nízkému počtu členů představenstva, který se navíc mezi bankami liší. Bylo proto nutné je rozdělit pomocí ukazatelů ekonomické výkonnosti ROE a Tier 1 capital ratio do tří skupin: na skupinu ekonomicky nadprůměrných bank, skupinu ekonomicky podprůměrných bank a průměrných bank. Po rozčlenění bank do těchto tří skupin už bylo možné analyzovat rozdíly mezi skupinami v demografické struktuře jejich členů a hodnotit je v souvislosti s ekonomickou úspěšností.

Skupiny byly utvořeny na základě průměrných hodnot ROE a Tier 1 capital ratio za roky 2007 až 2010, které byly standardizovány odečtením střední hodnoty a vydělením směrodatnou odchylkou (standardizace na tzv. z-skóry) ve statistickém programu SPSS Statistics 17.0.

První skupinu nadprůměrných bank (skupina A) tvoří banky, které obě standardizované průměrné hodnoty, tedy jak ROE, tak Tier 1 capital ratio, mají kladné. K této skupině je navíc přiřazena jedna banka, jež má hodnotu průměrného standardizovaného ROE kladnou, avšak průměrný standardizovaný Tier 1 capital ratio je záporný (jeho hodnota je však velmi blízká nule). Součet obou ukazatelů (= součet standardizovaného průměrného ROE za roky 2007–2010 a standardizovaného průměrného Tier 1 capital ratio za roky 2007–2010) je však u této banky vyšší než u poslední banky z této skupiny, která má oba ukazatele v kladných číslech.

Pravým opakem je tak logicky skupina ekonomicky podprůměrných bankovních institucí (skupina C), jež je tvořena bankami, které mají právě oba dva ukazatele, tedy jejich standardizovaný průměr za sledované období, záporné. Do této skupiny patří navíc tři bankovní instituce, jež mají pouze jeden ukazatel záporný, ale součet standardizovaných ROE a Tier 1 capital ratio těchto bank je nižší než u první banky patřící již do této skupiny.

Poslední skupinu tak přirozeně tvoří zbylé banky, jež se nevešly do předchozích dvou skupin. Jde o banky průměrné (skupina B).

Tab. 1: Rozdělení bank do skupin a ukazatele ekonomické úspěšnosti

Skupina	Banka	Stát	Průměr ROE 2007–2010	Průměr Tier 1 capital ratio 2007–2010	Stand. ROE	Stand. Tier 1 capital ratio	Součet St.ROE + St.Tier 1 capital ratio
A	SVENSKA HANDELSBANKEN	Švédsko	16,3%	13,0%	0,820	1,695	2,515
A	CREDIT SUISSE GROUP	Švýcarsko	7,4%	13,5%	0,189	1,991	2,180
A	RABOBANK GROUP	Nizozemí	9,0%	13,2%	0,303	1,814	2,117
A	SEB	Švédsko	10,1%	12,0%	0,381	1,103	1,484
A	BARCLAYS	VB	12,7%	10,7%	0,565	0,333	0,898
A	NORDEA BANK	Švédsko	14,5%	10,1%	0,693	-0,023	0,670
A	DEUTSCHE BANK	Německo	6,7%	10,9%	0,140	0,451	0,591
A	DANSKE BANK	Dánsko	4,8%	11,1%	0,005	0,570	0,575
B	UBS	Švýcarsko	-15,2%	13,3%	-1,413	1,873	0,460
B	BBVA	Španělsko	21,3%	8,9%	1,175	-0,734	0,441
B	HSBC HOLDINGS	VB	8,8%	10,1%	0,289	-0,023	0,266
B	BANCO SANTANDER	Španělsko	15,6%	9,2%	0,771	-0,556	0,215
B	ING GROUP	Nizozemí	8,0%	9,8%	0,232	-0,200	0,032
B	BNP PARIBAS	Francie	12,3%	9,2%	0,537	-0,556	-0,019
B	LLOYDS BANKING GROUP	VB	10,8%	9,3%	0,431	-0,497	-0,066
B	ERSTE GROUP	Rakousko	10,1%	9,2%	0,381	-0,556	-0,175
B	INTESA SANPAOLO	Itálie	8,7%	9,1%	0,282	-0,615	-0,333
B	KBC GROUP	Belgie	-2,0%	10,3%	-0,477	0,096	-0,381
C	COMMERZBANK	Německo	0,9%	9,9%	-0,271	-0,141	-0,412
C	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	Francie	5,2%	9,2%	0,034	-0,556	-0,522
C	CREDIT AGRICOLE	Francie	5,1%	9,2%	0,026	-0,556	-0,530
C	DZ BANK GROUP	Německo	2,5%	8,9%	-0,158	-0,734	-0,892
C	UNICREDIT	Itálie	8,3%	8,2%	0,253	-1,148	-0,895
C	ROYAL BANK OF SCOTLAND GROUP	VB	-3,9%	9,6%	-0,612	-0,319	-0,931
C	GROUPE BPCE	Francie	-0,8%	9,1%	-0,392	-0,615	-1,007
C	ALLIED IRISH BANKS	Irsko	-54,3%	6,6%	-4,185	-2,096	-6,281

Poznámky: VB = Velká Británie

Zdroj: výroční zprávy bank, vlastní výpočty

Rozdělení bank je přehledně zobrazeno v tab. 1, kde jsou banky seřazeny právě podle součtu průměrného standardizovaného ROE za roky 2007–2010 a průměrného standardizovaného Tier 1 capital ratio za stejné časové období. Kromě toho tabulka ukazuje stát, kde sídlí mateřská společnost bankovní skupiny, a průměrné hodnoty ukazatelů ekonomické výkonnosti ROE a Tier 1 capital ratio před standardizací i po ní.

Získaná data o členech představenstev jsou pro potřeby analýzy uspořádána pro každou skupinu bankovních institucí (tj. podprůměrnou, průměrnou a nadprůměrnou) podle pohlaví a jednotek věku členů představenstev. U každého člena představenstva je k dispozici také údaj o délce jeho působení v bankovním sektoru před nástupem do představenstva (v letech) a u bývalých členů představenstev i informace o délce působení v představenstvu (taktéž v letech).

Kapitola 5

Analytické přístupy použité v práci

V následující části práce budou popsány metody, které byly použity k analýze vlivu demografických charakteristik představenstva bank na jejich ekonomickou úspěšnost. Jedná se v první řadě o metody používané v demografii pro analýzu lidské populace, které lze však použít i pro analýzu jakékoli jiné populace. Druhou (menší) skupinu představují základní statistické metody vhodné k popisu rozdílů mezi jednotlivými datovými soubory. Ve všech případech byly metody vybrány díky vhodnosti použití na dostupnou datovou základnu, kterou představují členové představenstev bank (minulí i současní).

5.1 Základní charakteristiky dle věku a pohlaví

Stejně jako kteroukoli jinou populaci, tak i populaci členů představenstev lze vhodně popsat pomocí základních demografických struktur. Tím je myšleno především složení populace (= členů představenstev) podle věku a podle pohlaví. „Teprve tyto dvě charakteristiky totiž dávají analýze vlastní demografický obsah“ (Pavlík a kol., 1986, s. 110).

Věkové pyramidy představují základní a vhodné grafické znázornění struktury obyvatel podle věku a pohlaví potřebné pro analýzu. Znázorňují se pomocí otočeného dvojitého histogramu. Věková struktura totiž podle Pavlíka a kol. (1986) představuje primární uspořádání demografických dat pro demografickou analýzu.

Vhodným ukazatelem struktury obyvatelstva podle věku, pomocí něhož budeme analyzovat členy představenstva, je průměrný věk. K jeho výpočtu bude použit vážený aritmetický průměr, poněvadž data jsou agregovaná podle hodnoty dokončeného věku (Pavlík a kol., 1986, s. 120). Vzorec pro průměrný věk je:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{x=0}^{\omega-1} (x + 0,5) P_x}{\sum_{x=0}^{\omega-1} P_x},$$

kde x je dokončený věk členů představenstev, P_x je počet osob v dokončeném věku x a ω je nejvyšší věk v populaci členů představenstva, kdy už nikdo v představenstvu nepůsobí (Pavlík a kol., 1986, s. 120).

Průměrný věk lze nahradit jinou charakteristikou centrální tendence, a to věkovým mediánem, který je na rozdíl od průměru rezistentní vůči extrémním hodnotám. Jedná se o hodnotu, která rozděluje populaci podle věku na dvě stejně početné části, proto představuje často vhodnější charakteristiku než průměrný věk. Věkový medián udává věk, kterého dosáhla právě polovina populace (Pavlík a kol., 1986, s. 121).

Data, která jsou k dispozici, můžeme charakterizovat rovněž jinými ukazateli, než jsou střední hodnoty, které pouze poskytují informaci, kolem jaké hodnoty se data „centrují“. Stejná střední hodnota totiž nutně neznamená stejnou rozptýlenost (Hendl, 2004, s. 96). Vhodnými ukazateli pro popis disperze jsou tak například variační rozpětí či směrodatná odchylka.

Variační rozpětí ukazuje rozdíl mezi maximální a minimální hodnotou. Jeho nevýhoda spočívá ve velké citlivosti vůči extrémním hodnotám.

Směrodatná odchylka měří rozptýlenost kolem aritmetického průměru dat a vypočte se jako odmocnina z rozptylu. Také ona je silně ovlivněna extrémními hodnotami (Hendl, 2004, s. 97). Vzorec pro výpočet směrodatné odchylky je:

$$s = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n-1}},$$

kde x_i je hodnota i -tého pozorování, n je počet pozorování a \bar{x} je průměrná hodnota všech pozorování.

Strukturu členů představenstev lze, jak již bylo řečeno výše, analyzovat i podle pohlaví. Vhodnou charakteristiku v tomto případě představuje index maskulinity (popř. feminity), který lze spočítat jak samostatně, tak podle jednotlivých věkových skupin. Pro lepší představu bude v této práci uvažován index feminity. Jedná se o podíl žen v populaci, jenž je vyjádřen buď v procentech, promilách či jako podíl z jednotky (Pavlík a kol., 1986, s. 110):

$$ife = \frac{P^z}{P^m},$$

kde P^z je počet žen a P^m je počet mužů (Pavlík a kol., 1986, s. 120).

Speciální ukazatel použitý v této práci, který vhodným způsobem charakterizuje ženské osazenstvo představenstev, je ukazatel nazvaný „ženo-roky“¹³. Pro samotnou analýzu bylo velmi důležité zjistit, jakou část doby z celkových „osoboroků“ v představenstvu figurovaly ve funkci ženy. Je popsán jako podíl mezi počtem let, které strávily v představenstvu ženy v letech 2007 až 2011 a celkovým počtem let, které strávili ve funkci všichni členové představenstva v letech 2007 až 2011.

5.2 Úmrtnostní tabulky

Úmrtnostní tabulky, označované také jako tabulky života, jsou vůbec nejstarším demografickým modelem používaným pro analýzu úmrtnosti (Cipra, 1990, s. 143). Jejich vznik souvisí s pradávnou touhou lidstva poznat, kolik let člověku ještě zbývá do konce jeho života, i fungování celého procesu vymírání. V současné demografii představují úmrtnostní tabulky

¹³ Pojmenování ukazatele odkazuje na jeho podobnost s „osoboroky“ užívanými např. v úmrtnostních tabulkách.

základní nástroj ke zjištění střední délky života či měr úmrtnosti podle věku a pohlaví. Jelikož se jedná o univerzální model, dají se využít i v jiné sféře aplikace než je demografie. Jejich uplatnění lze nalézt např. v pojišťovnictví, dále v lékařských výzkumech, zoologii či při plánování výroby a obnovy (Cipra, 1990, s. 143).

Pro úmrtnostní tabulky, ale také pro další demografické tabulky jako např. tabulky sňatečnosti, rozvodovosti či úmrtnostní tabulky podle příčin smrti, se někdy používá název dekrementní tabulky neboli tabulky dekrementního řádu. To znamená, že vycházejí z principu exponované populace, u níž dochází k jejímu zmenšování vinou osob, jež podstoupily studovanou událost (Rychtaříková, 2008). Tou tak nutně nemusí být smrt, sňatek či rozvod, ale v podstatě jakákoli událost týkající se námi studované populace.

Úmrtnostní tabulky lze dělit z několika hledisek. Prvním a základním z nich je rozlišení na tzv. generační (kohortní) a průřezové (transverzální) úmrtnostní tabulky. Generační úmrtnostní tabulky se používají pro sledování řádu vymírání konkrétní populace narozených jedinců ve stejném roce až do smrti posledního z nich (Cipra, 1990, s. 144). To však může představovat problém. Tvorba generačních úmrtnostních tabulek vyžaduje sledování populace po dlouhou dobu, což může být spojeno s obtížemi jak technickými, tak metodickými. Data mohou být zastaralá a výsledky nepřesné např. vinou zmenšování populace nejen vymíráním, ale také migrací apod. Generační tabulky se tak často uplatňují tam, kde je možné sledovat všechny jedince po kratší časový úsek – např. v medicíně (od okamžiku nasazení léčby či onemocnění) nebo v biologii (při sledování populací mikrobů, hmyzu apod.) (tamtéž).

V praxi se tak nejčastěji používají průřezové úmrtnostní tabulky, často označované jako běžné úmrtnostní tabulky, což vychází z anglického názvu „current life table“ (tamtéž). Ty popisují řád vymírání kohorty, která je však fiktivní a skládá se z jedinců jednotlivých generací, kteří jsou dosud naživu. Na intenzitě úmrtnosti v daném kalendářním roce u dané generace se tak podílí jak situace v konkrétním roce, tak také historie dané generace (Pavlík a kol., 1986, s. 186). V případě průřezových úmrtnostních tabulek lze hovořit o řádu vymírání hypotetické generace současně narozených jedinců, jež bývá také nazývána syntetická kohorta (Cipra, 1990, s. 145).

Druhým systémem klasifikace je rozdělení na úplnou a zkrácenou úmrtnostní tabulku. Úplná úmrtnostní tabulka používá věkový interval jednoho roku, zkrácená úmrtnostní tabulka používá interval větší než je 1 rok, kromě věkové kategorie 0 let. Zpravidla se jedná o pětileté věkové intervaly (nejčastěji se volí intervaly 0 let, 1–4 roky, 5–9 let, 10–14 let, 15–19 let, atd.).

Následující text popisuje standardní konstrukci úmrtnostních tabulek pro analýzu úmrtnosti lidské populace. Odchytky od běžného způsobu sestrojení tabulek užitých v této práci pro analyzovanou populaci členů představenstev budou podrobněji popsány níže. V textu je nadále symbolem ζ myšlen přesný věk a symbolem x dokončený věk (Pavlík a kol., 1986).

Úmrtnostní tabulka se skládá z několika ukazatelů, jež se zaznamenávají do sloupců. Výchozím ukazatelem pro tvorbu úmrtnostní tabulky je pravděpodobnost úmrtí mezi přesnými věky q_{ζ} . Jde o pravděpodobnost, jakou má osoba v přesném věku ζ zemřít před dosažením věku $\zeta + 1$. Lze ji vypočítat buď přímou anebo nepřímou metodou. Přímá metoda výpočtu představuje podíl mezi počtem zemřelých mezi dvěma přesnými roky a celkovým počtem

jedinců, kteří jsou na začátku vystaveni úmrtí. V případě nepřímé metody je nutné nejdříve spočítat míry úmrtnosti podle věku (u_x) a z nich poté vypočítat pravděpodobnosti úmrtí např. pomocí vzorce (Hinde, 1998, s. 38):

$$q_x = \frac{2u_x}{2 + u_x}.$$

S pravděpodobností úmrtí se někdy definuje ještě ukazatel pravděpodobnost přežití mezi přesnými věky p_x , což je pravděpodobnost s jakou se jedinec v přesném věku x dožije věku $x + 1$. Je tedy zřejmé, že

$$p_x = 1 - q_x,$$

proto se ukazatel pravděpodobnost přežití většinou v tabulce neuvádí. Další ukazatel je počet dožívajících se přesného věku x (l_x), kdy první hodnota, tj. l_0 , je vhodně zvolený kořen, který představuje počet narozených ve fiktivní generaci (Pavlik a kol., 1986, s. 176). Většinou se užívají mocniny čísla 10 (zpravidla 100 000). Po zvolení vhodného kořene lze již vypočítat počet dožívajících se všech zbylých věků pomocí předpisu

$$l_{x+1} = l_x \times p_x.$$

Počet zemřelých ve věku x (d_x) představuje počet jedinců z kořene l_0 , kteří zemřou ve věku x , tudíž

$$d_x = l_x \times q_x.$$

Z již vypočítaných ukazatelů je možné sestavit další ukazatel L_x , který charakterizuje počet let prožitých všemi osobami ve věku x , a to pomocí vzorce

$$L_x = \frac{(l_x - l_{x+1})}{2}.$$

Jinými slovy, každá osoba, která se dožije věku $x + 1$, žije jeden celý rok mezi svým věkem x a $x + 1$. Předpokládáme tudíž, že každá osoba, jež se dožije věku x , ale již se nedožije věku $x + 1$, žije v průměru polovinu roku nebo víceletého intervalu v případě zkrácených úmrtnostních tabulek, mluvíme zde o rovnoměrném rozložení úmrtí (Hinde, 1998, s. 31). Při výpočtu L_0 ale toto rovnoměrné rozložení neplatí vzhledem k většímu množství úmrtí během krátké doby po narození. Pro tento případ se používá výpočet $L_0 = a_0 \times l_0 + (1 - a_0) \times l_1$, kde a_0 značí podíl roku, po který zpravidla zůstávají naživu ti, co umřou v prvním roce života. Obvykle se používá hodnota mezi 0,10 a 0,30 (Hinde, 1998, s. 31). Specifické je L_x i pro poslední věkový interval, který se vypočte jako podíl tabulkového počtu zemřelých a věkově specifické míry úmrtnosti v posledním intervalu. Předposledním ukazatelem úmrtnostní tabulky je počet zbylých let života osob ve věku x (T_x) neboli tzv. „osoboroky“. Ty se získají „nasčítáním tabulkového počtu osob žijících v dokončeném věku od nejvyššího až po nejnižší dokončený věk (tj. od spodu tabulky)“ (Šebestík, 2011, s. 40). Podílem ukazatele T_x a l_x získáme důležitý ukazatel – střední délku života ve věku x (e_x) neboli průměrný počet let života zbývajících k prožití osobě v přesném věku x , jinak též nazývaný naděje dožití.

Jak již bylo řečeno, lze metody demografické analýzy praktikovat i na jinou populaci než je v demografii obvyklé. V této bakalářské práci budou konkrétně úmrtnostní tabulky aplikovány na populaci členů představenstev analyzovaných bankovních institucí.

První populaci tvoří bývalí členové představenstev, kteří již svoji činnost v řídicím orgánu ukončili. Konec činnosti v tomto případě znamená jak zánik jejich mandátu, tak odchod do důchodu, dobrovolný odchod z představenstva či úmrtí člena. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, v analýze není přesný důvod konce činnosti členů v představenstvu rozlišován, neboť ho ve většině případů nebylo možné zjistit. Poněvadž se doba strávená v představenstvu u jednotlivých členů lišila (od necelého roku do více jak dvaceti let strávených v představenstvu), bylo nutné vytvořit z bývalých členů představenstva jednu fiktivní kohortu se stejným začátkem vstupu do představenstva (jako analogie pro narození). Ukazatel q_x v tomto případě představuje pravděpodobnost odchodu z představenstva a výsledný ukazatel e_x znamená střední dobu setrvání v představenstvu jako analogii pro střední délku života. Vzhledem k tomu, že upravený výchozí soubor představuje datovou základnu jedinců, ze které všichni vstoupí do představenstva ve stejný rok (= narodí se) a ze které nakonec všichni podstoupí studovanou událost (odchod z představenstva), jedná se o období generační tabulky úmrtnosti.

Druhý datový soubor použitý pro konstrukci úmrtnostních tabulek je tvořen jak bývalými, tak současnými členy představenstev bank. Populaci tak tvoří všichni, kteří v představenstvu působili kdykoli mezi začátkem roku 2007 a koncem roku 2011. Výchozím znakem pro konstrukci úmrtnostní tabulky je v tomto případě délka sbírání zkušeností v bankovním sektoru. Také zde se jedná o období generační úmrtnostní tabulky, a proto byla vytvořena jedna fiktivní kohorta ze všech bývalých i současných členů představenstev bankovních institucí se stejným začátkem vstupu do bankovní či finanční sféry. Klíčový ukazatel e_x představuje střední dobu sbírání zkušeností v bankovníctví před nástupem do představenstva všech analyzovaných členů představenstev. Jelikož se nakonec členy představenstva stanou všichni (podstoupí studovanou událost), představuje ukazatel q_x pravděpodobnost odchodu do představenstva.

V obou případech datových souborů jsou úmrtnostní tabulky konstruovány především pro srovnání ukazatelů e_x mezi třemi skupinami bank vymezenými podle ekonomické úspěšnosti. Konkrétně v prvním případě se jedná o srovnání střední doby setrvání manažerů v představenstvu ekonomicky nadprůměrných bank, ekonomicky průměrných bank a ekonomicky podprůměrných bank. Ve druhém souboru jsou navzájem mezi těmito skupinami porovnány střední doby sbírání zkušeností v bankovníctví členů představenstev před nástupem do funkce.

Tabulky života jsou pro účel této práce zkonstruovány výše uvedeným způsobem. Jediné odchylky od standardního způsobu výpočtu bylo nutné provést při konstrukci prvního a posledního intervalu ukazatele L_x . Vzhledem k tomu, že v prvním roce nepředpokládáme nerovnoměrné rozložení úmrtí (= odchod do představenstva, odchod z představenstva), je hodnota ukazatele L_0 pro první interval počítána stejným způsobem jako pro ostatní intervaly. Co se týče posledního intervalu L_x , byl vypočítán jako počet zemřelých v posledním intervalu vynásobený průměrným počtem let, které tyto osoby ještě prožily v tomto intervalu, než zemřely (= odešly z představenstva). Například pokud poslední interval je vymezen jako 15 a více let („15+“), pak osoby, které odešly v patnáctém roce, vstupují do průměru hodnotou 0,5. Osoba, která odešla z představenstva ve dvacátém roce svého funkčního období, prožila ještě

v posledním intervalu (za předpokladu rovnoměrného rozložení událostí během roku) 5,5 roku, kterým vstupuje do průměru. Tento postup výpočtu je adekvátní běžnému přístupu.

5.3 Korelační analýza

Korelační analýza představuje základní metodu pro zkoumání závislostí dvou či více proměnných. Sílu vztahu a směr dokáže popsat jak graficky (pomocí dvojrozměrného bodového grafu), tak i pomocí měr závislostí, které se nazývají korelační koeficienty (Hendl, 2004, s. 237). Pokud se mluví o tom, že dvě hodnoty jsou navzájem korelované, je myšlena situace, kdy „hodnoty jedné proměnné mají tendenci se vyskytovat s určitými hodnotami druhé proměnné. Míra této tendence může sahát od neexistence korelace (všechny hodnoty proměnné X se vyskytují stejně pravděpodobně s každou hodnotou proměnné Y) až po absolutní korelaci (s danou hodnotou proměnné X se vyskytuje právě jedna hodnota proměnné Y)“ (Hendl, 2004, s. 240–241).

Jak již bylo popsáno výše, sílu vztahu dvou náhodných proměnných určujeme pomocí korelačních koeficientů. Těch zná korelační analýza několik: Pearsonův korelační koeficient, Spearmanův korelační koeficient pořadí, Bodově biseriální koeficient, Parciální korelační koeficient či Kendallův koeficient pořadové korelace (Hendl, 2004). Nejčastěji používanými koeficienty jsou Pearsonův korelační koeficient (představuje nejdůležitější míru závislosti) a Spearmanův korelační koeficient pořadí, který má tu výhodu, že je rezistentní vůči odlehlým hodnotám (Hendl, 2004). Z tohoto důvodu bude také Spearmanův koeficient použit pro korelační analýzu v této bakalářské práci.

Spearmanův korelační koeficient pořadí se používá při měření síly vztahu dvou proměnných v těch případech, kdy je nemožné předpokládat linearitu očekávaného vztahu nebo normální rozdělení dvou proměnných X a Y (Hendl, 2004, s. 257). Koeficient korelace r_s se počítá podle vzorce:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum D_i^2}{n(n^2 - 1)},$$

kde D_i značí rozdíly pořadových hodnot R_x a R_y přiřazených dvojicím pozorovaných hodnot x a y (na začátku je nutné pozorovaným hodnotám x a y toto pořadí přiřadit) (Hendl, 2004, s. 257).

Spearmanův korelační koeficient pořadí může nabývat hodnot od $+1$ do -1 . Pokud $r_s = 1$, párové hodnoty x_i a y_i leží na vzestupné funkci, což znamená, že je mezi nimi zcela přímá závislost. Naopak v případě $r_s = -1$ párové hodnoty x_i a y_i představují klesající funkci a zcela nepřímou závislost. Hodnota 0 znamená, že mezi oběma proměnnými neexistuje žádná závislost. Výhoda Spearmanova korelačního koeficientu pořadí spočívá nejen v jeho již zmiňované odolnosti vůči odlehlým hodnotám, ale také v zachycení monotónních vztahů (tedy ne pouze lineárních, ale i obecně rostoucích či klesajících) (Hendl, 2004, s. 257).

5.4 Analýza přežívání

Analýza přežívání¹⁴ se řadí do skupiny pokročilejších statistických metod, které se věnují hodnocení rozdělení časů specifikovaných událostí. Přestože název evokuje souvislost se studiem úmrtnosti, analýza se nezabývá pouze výzkumem přežívání, ale je uplatňována při jakémkoli studiu změn z jednoho stavu do druhého (tj. studium událostí) a sledování doby do uskutečnění těchto událostí (Hendl, 2004, s. 444). Široké spektrum využití této metody lze nalézt například v sociálních vědách, medicínské statistice, ekonomii, technických vědách a samozřejmě v demografii (Hinde, 1998, s. 62). Konkrétně může být analýza přežívání použita například při hodnocení životnosti výrobků, při měření doby po kterou pacient po operaci nevykazoval komplikace, při zjišťování doby do onemocnění pacienta, do rozvodu, do ukončení studia atd. (Aalen a kol., 2010; Hendl, 1998). To může pomoci při pochopení například rizikových faktorů, které hrají roli v určitém onemocnění či mechanismů, které ovlivňují některé biologické jevy (Aalen a kol., 2010, s. 1–2).

Analýza přežívání slouží k popisu a analýze dat, které sledujeme od jejich vstupu do studie do výskytu sledované události tj. do doby, který je nazýván koncovým bodem (Illová, 2006). Výsledné hodnocení dat může nastat už v době, kdy v některých případech stále ještě ke sledované události nedošlo. Výhoda této metody oproti jiným statistickým metodám spočívá právě v možnosti zahrnout do výzkumu i tyto jedince, u kterých sledovaná událost za dobu našeho měření nenastala. Pro ně je zaveden pojem cenzorovaná data. Přírodním opakem jsou pak necenzorované případy, u nichž dojde během našeho výzkumu ke sledované události (tj. např. ke smrti, rozvodu atd.) (Illová, 2006). Cílem analýzy je odhad pravděpodobnosti výskytu události v závislosti na čase (Červová, 2010).

Cenzorování může nastat několika způsoby. První případ je cenzorování zleva, které nastává v případě, že ke sledované události dojde před započítáním výzkumu, tj. ve chvíli, kdy „skutečná doba bez události je menší než ta, kterou je možné odhadnout“ (Hendl, 2004, s. 445). Jako příklad lze uvést situaci, kdy pacient zemře před tím, než začne být sledován nebo konkrétní situaci (co se týče této práce), kdy člen odejde z představenstva před začátkem námi sledovaného období. Cenzorování zleva se používá zřídka a v této práci uvažováno nebude (Illová, 2006).

Naopak častější typ cenzorování je cenzorování zprava. O tom lze hovořit v případě, kdy ke sledované události u jedince došlo až po okamžiku ukončení výzkumu. Například pokud zemřel až po skončení studie, přestal být sledován či (v našem případě) pokud jedinec stále zůstává členem představenstva (Hendl, 2004, s. 444).

Třetím a posledním případem cenzorování je intervalové cenzorování, ke kterému dochází v situaci, kdy jedinec nebyl sledován soustavně (Lukácsová, 2010). Čas, kdy došlo k události, tak není možné přesně zjistit a je nutné se spokojit pouze s časovým rozmezím (Illová, 2006).

¹⁴ Jinak též nazývaná analýza historie událostí (Hendl, s. 2004, 443).

5.4.1 Funkce přežití

Analýza přežívání se zabývá porovnáváním rozložení časů přežití. Pro popis rozdělení náhodného chování těchto časů používáme tzv. funkci přežití (Hendl, 2004).

Funkce přežití $S(t)$ definuje pro čas t pravděpodobnost přežití jedince

$$S(t) = P(T \geq t),$$

kdy T udává čas, který uplynul, než nastala sledovaná událost (Hendl, 2004; Illová, 2006).

Křivka přežití nabývá pouze kladných hodnot a má klesající tendenci. Jednotlivé časové údaje lze třídit buď do intervalů, nebo samostatně, jedná se pak o modely se spojitým časem, které je možné využít i pro potřeby analýzy malých datových souborů.

5.4.2 Odhad funkce přežití

Kaplan-Meierova metoda je nejčastějším způsobem využíváním k odhadu funkce přežití, kterou lze využít právě v případě malých datových souborů a modelů se spojitým časem (Hendl, 2004, s. 447). Spočívá v odhadu pravděpodobností přežití v každém časovém okamžiku, kdy nastala sledovaná událost u některého analyzovaného jedince (Červová, 2010).

Máme soubor k jedinců, nechť t je čas, kdy u jedince nastala událost $t_1 < t_2 < t_3 < \dots < t_k$, počty d_j pacientů s událostí pro každý z těchto časů a počty n_j pacientů pozorovaných právě do doby t_j . Skupina, u které nenastane událost, se nazývá skupina v riziku. Kaplan-Meierův odhad funkce přežití $S(t)$ v bodě t_j je definován předpisem

$$\hat{S}(t_j) = \hat{S}(t_{j-1}) (1 - d_j / n_j) = \hat{S}(t_{j-1}) \hat{p}(t_j),$$

kde \hat{S} je odhad funkce přežití, $\hat{p}(t_j) = 1 - d_j / n_j$ je odhad pravděpodobnosti, že jednotlivec, který se dožil doby t_{j-1} se dožije i doby t_j (Hendl, 2004, s. 448).

Podle Červové (2010) vychází Kaplan-Meierova metoda z několika předpokladů:

1. Podmínky přežití jsou po celou dobu studie neměnné.
2. Všichni jedinci vstupující do analýzy pochází ze stejné populace.
3. Pravděpodobnost výskytu jevu u jedince je závislá na době od počáteční události, ne na době, kdy jedinec do analýzy vstoupil.
4. Není systematický rozdíl mezi cenzorovanými a necenzorovanými případy, tj. ani jeden z případů není upřednostňován.

5.4.3 Testy shody funkce přežití

Pro porovnání křivek přežití dvou skupin mezi sebou existuje několik testů: log rank test (Cox-Mantel test), Wilcoxonův test (Breslow test) a Taron-Wareův test. Nejčastěji používanými jsou právě první dva zmiňované testy shody, přičemž použití toho správného testu určíme, pokud si nejdříve vykreslíme křivky přežití do společného grafu. Log rank test je vhodný použít ve chvíli, kdy se křivky funkce přežití nekříží, a tudíž předpokládáme mezi křivkami lineární posun. Naopak Wilcoxonův test se používá v opačném případě, tedy pokud se křivky funkce kříží. Jeho výhoda spočívá v odolnosti vůči odchylkám při nejpozdějších časech úmrtí (Illová, 2006).

Přestože se log rank test a Wilcoxonův test nejčastěji používají pro srovnání dvou skupin dat, je možné je po úpravě použít i pro srovnání více skupin mezi sebou¹⁵.

Možnosti srovnání více datových souborů využijeme i v této práci, poněvadž stejně jako v předchozích kapitolách, i zde budou analyzovány rozdíly mezi jednotlivými skupinami bank. Konkrétně v prvním případě se bude jednat o srovnání funkce setrvání v představenstvu mezi jednotlivými skupinami bankovních institucí. Ve druhé části tuto metodu použijeme i pro podrobnější analýzu a to podle doby sbírání zkušeností v bankovním sektoru před nástupem do představenstva a podle skupin bank. Manažeři budou v rámci skupiny bank rozděleny do tří podskupin podle předchozí praxe v bankovním sektoru. Podrobněji bude postup prezentován v kapitole 7.

¹⁵ Podrobnější informace o srovnání více skupin dat viz Aalen a kol. (2010, s. 109–110).

Kapitola 6

Aplikace demografických a statistických metod

Následující kapitola prezentuje výsledky aplikace demografických či případně statistických metod (popsaných v předchozí kapitole) na populaci členů představenstev velkých evropských bankovních institucí. Cílem je potvrdit či vyvrátit v úvodu položené hypotézy a zamyslet se nad opodstatněním zamýšlených regulačních opatření Evropské komise a jiných bankovních orgánů. Na začátek je však potřeba dodat, že vybrané bankovní instituce, které jsou analyzovány, už jistým způsobem představují vzorek „úspěšných“ bank, neboť se ve své podstatě jedná o největší evropské bankovní skupiny.

Prezentované výsledky jsou samozřejmě ovlivněny výběrem bank. Nelze tedy předjímat, že u jiného vzorku bank (např. amerických, českých) budou výsledky analogické. Zkoumaný vzorek je početně relativně malý, cílem této analýzy je proto především ukázat demografii jako disciplínu širšího významu, nastínit možnost jejího provázání s praktickými aplikacemi a uplatnit demografické metody na jinou než obvyklou populaci.

6.1 Základní demografické a statistické ukazatele

Pro základní analýzu členů představenstev podle skupin bank (vymezených dle ekonomické úspěšnosti) byly použity jednak statistické míry centrální tendence, jako je průměrný věk a průměrná doba sbírání zkušeností v bankovníctví před nástupem do představenstva, a dále potom míry rozptýlenosti, pod které patří variační rozpětí věku a směrodatná odchylka (věku a doby sbírání zkušeností). Tyto ukazatele byly doplněny důležitými demografickými charakteristikami populace, kterými jsou věkový medián a index feminity. Do demografických ukazatelů lze zařadit také poslední charakteristiku, která představuje vhodný ukazatel pro tuto analýzu – ženo-roky. Způsob výpočtu pro potřeby této práce nově definovaného ukazatele byl popsán v předchozí kapitole. Výše jmenované ukazatele byly nejdříve spočteny pro každou banku zvlášť a poté byly hodnoty zprůměrovány pro danou skupinu bank. Standardní zprůměrování bylo použito z důvodu, aby každá banka měla stejnou váhu a aby větší bankovní instituce s více členy v představenstvech nezpůsobovaly vychýlení průměru.

Nejvyšší průměrný věk současných členů představenstev (viz tab. 2) vykazuje skupina průměrných bank (skupina B) – 56,3 let. Průměrný věk je velmi ovlivněn extrémními

hodnotami, což se pravděpodobně potvrdilo i v tomto případě. Do této skupiny bank totiž patří několik členů řídicích orgánů starších sedmdesáti let. Naproti tomu nejnížší průměrný věk má skupina podprůměrných bank (skupina C) – 51,7 let, skupina nadprůměrně úspěšných bank (skupina A) vykazuje průměrný věk jen o málo vyšší – 52,5 let. Vyšší věk bývá obvykle spojován s větší uvážlivostí a naopak s menší ochotou riskovat. Naopak nižší věk si spíše spojujeme s rizikovými tendencemi. Je nutné si uvědomit, že vstupováním do rizik lze dosáhnout nadprůměrných výsledků, ale také ztrát. Podrobněji bude věková struktura členů představenstev a její vliv na ekonomickou úspěšnost banky zkoumána v následující podkapitole.

Věkový medián (tab. 2) představuje vhodnější středový ukazatel, jelikož je rezistentní vůči odlehlým hodnotám. I přesto je jeho hodnota stejně jako v případě průměrného věku nejvyšší u skupiny průměrných bank, kde dosahuje 53 let. Rozdíly mediánového věku mezi jednotlivými skupinami bank ale nejsou tak výrazné jako u průměrného věku. Průměrný věk je také vždy vyšší, než je hodnota mediánového věku, což je způsobeno asymetričností věkového rozložení populace (Pavlík a kol., 1986, s. 121). Hodnota mediánového věku u nadprůměrných bank je 51 let, u podprůměrných bank je to 50 let.

Co se týče rozpětí věků mezi nejstarším a nejmladším členem současného představenstva bank (tab. 2), znovu vykazuje jistou odlišnost skupina průměrných bank, kde je variační rozpětí výrazně vyšší – 18,6 let. Naproti tomu nadprůměrné a podprůměrné banky mají podobné rozpětí – 13,1 rok a 13,8 let. Tato skutečnost nepodporuje hypotézu, že věková heterogenita pozitivně ovlivňuje úspěšnost banky. Nabízí se zde úvaha, že věkově homogennější populace členů představenstva je ochotna více riskovat, protože je zde omezená názorová různorodost, a tedy i široké zhodnocení všech možných alternativ a rizikových dopadů rozhodnutí. Tato ochota riskovat, jak již bylo řečeno, se může vyplatit nebo také ne. Větší věkové rozpětí naopak vede k jistému, stabilnímu, průměrnému výsledku.

Tab. 2: Základní demografické a statistické charakteristiky současných členů představenstev

Skupina bank	Současní členové představenstev				
	průměr za skupinu bank				
	Průměrný věk	Věkový medián	Variační rozpětí věku	Směrodatná odchylka věku	Index feminity (v %)
A	52,5	51,0	13,1	4,7	18,9
B	56,3	53,0	18,6	6,7	5,3
C	51,7	50,0	13,8	4,9	7,8

Poznámky: Skupina bank A = skupina ekonomicky nadprůměrných bank

Skupina bank B = skupina ekonomicky průměrných bank

Skupina bank C = skupina ekonomicky podprůměrných bank

Zdroj: výroční zprávy bank, vlastní výpočty

Demografické ukazatele charakterizující zastoupení žen v představenstvech jasně potvrzují důležitost genderové vyváženosti v řídicím orgánu (tab. 2 a 3). Hodnoty obou ukazatelů – indexu feminity i ženo-roků – jsou výrazně vyšší u skupiny nadprůměrných bank než ve zbylých dvou skupinách. Index feminity (tab. 2) dosahuje 18,9 %, což znamená, že v současném představenstvu působí jedna žena na pět mužů. Druhý z ukazatelů – ženo-roky – má hodnotu

13 % (tab. 3), což je část z celkové doby, kterou strávily ženy ve vedení nadprůměrných bank. Tato čísla však stále představují malý podíl oproti některým státům, které již uplatnily v zákonech kvóty pro veřejně obchodovatelné firmy (např. Norsko). Zbylé dvě skupiny bank vykazují daleko menší hodnoty. Zajímavý je fakt, že zatímco v současném představenstvu je více žen na počet mužů ve skupině podprůměrných bank (index feminity 7,8 % oproti 5,3 %), větší dobu strávily ve vedení bankérky průměrných bank – 5,4 % z celkové doby oproti 4,3 %. To je způsobeno tím, že ve skupině podprůměrných bank se ženy dostaly do vedení až v posledních letech, kdy tyto banky kvůli své záchraně začaly obměňovat své týmy. Ženy-manažerky tak figurují ve vedení podprůměrných bank zatím velmi krátký čas z celkové analyzované doby.

Hodnoty průměrné doby sbírání zkušeností v bankovníctví před nástupem do představenstva (tab. 3) si jsou v rámci skupin velmi podobné. Přesto nejvyšší – 20,8 let předchozí praxe v bankovním sektoru – byla zjištěna ve skupině nadprůměrných bank. Můžeme tedy usuzovat, že delší doba sbírání zkušeností před nástupem do představenstva pozitivně ovlivňuje ekonomickou úspěšnost banky. Průměrná doba sbírání zkušeností členů představenstev ze skupiny bank B (průměrných bank) je 18,2 roky, manažeři podprůměrných bank strávili předchozí praxi v bankovníctví v průměru 19,8 let. Jak již bylo řečeno, průměr je velmi ovlivněn extrémními odchylkami. Proto viditelnější rozdíly mezi jednotlivými skupinami bank ukáže až podrobná analýza členů představenstev podle doby sbírání zkušeností (podkapitoly 6.2.2 a 6.2.3).

Tab. 3: Základní demografické a statistické charakteristiky minulých i současných členů představenstev

Skupina bank	Současní + minulé členové představenstev		
	průměr za skupinu bank		
	Průměrná doba sbírání zkušeností	Směrodatná odchylka doby sbírání zkušeností	Ženo-roky (v %)
A	20,8	8,2	13,0
B	18,2	10,6	5,4
C	19,8	10,2	4,3

Poznámky: Skupina bank A = skupina ekonomicky nadprůměrných bank

Skupina bank B = skupina ekonomicky průměrných bank

Skupina bank C = skupina ekonomicky podprůměrných bank

Zdroj: výroční zprávy bank, vlastní výpočty

Z výstupů základní analýzy členů představenstev bankovních institucí lze konstatovat, že jak podprůměrné, tak nadprůměrné banky mají více věkově homogennější představenstvo, což nepotvrzuje závěry, že věková heterogenita ovlivňuje úspěšnost banky. Výše uvedené výsledky také ukazují, že podprůměrné a nadprůměrné banky si jsou z hlediska většiny zmíněných ukazatelů velmi podobné. Jediné co je odlišuje, je zastoupení žen. To potvrzuje domněnku, že průměrné banky se drží jistého a osvědčeného modelu, který vede ke stabilním výsledkům. Naproti tomu nadprůměrné a podprůměrné banky „riskují“, co se týče věku. Úspěch nadprůměrných bank oproti podprůměrným lze tak přisuzovat právě většímu podílu žen.

6.2 Struktura populace členů představenstev

6.2.1 Struktura současných členů podle věku a pohlaví

Strukturu členů představenstev podle věku a pohlaví lze nejlépe charakterizovat pomocí věkových pyramid. Ty jsou zkonstruovány pro každou skupinu bank zvlášť, aby byly co nejlépe viditelné rozdíly mezi jednotlivými skupinami rozdělenými podle ekonomické úspěšnosti bankovních institucí. Jedná se o aktuální členy představenstev, tudíž analyzujeme stav k 31. 12. 2011. K tomuto datu je také počítán věk jednotlivých osob.

Již z prvního letmého pohledu na složení věkových pyramid (viz obr. 3, 4, 5) je zřejmý nízký podíl žen mezi členy představenstev. Patrné je to zejména u skupiny bank B a C. U průměrných bank tvoří ženy pouhých 3,6 %, u podprůměrných bank je to 6,8 %¹⁶. V obou skupinách se jedná o ženy ve věku 49 až 55 let. Konkrétně ve skupině průměrných bank (obr. 4) jsou v aktuálním představenstvu přítomny pouhé tři ženy ve věku 49, 51 a 54 let (po jedné v Banco Santander, Lloyds banking group a v HSBC). Čtyři ženy pak figurují v představenstvech bank, které jsou zařazeny do skupiny podprůměrných bank (obr. 5). Jedná se o dvě ženy v představenstvu Unicredit bank ve věku 49 a 50 let a po jedné v Royal bank of Scotland (věk 55 let) a v Groupe BPCE (věk 49 let).

Naproti tomu banky, které patří do skupiny nadprůměrných (skupina A, obr. 3), si patrně uvědomují důležitost genderové diversity a nahlíží na ni jako na součást týmového úspěchu. Dohromady figuruje v představenstvech těchto bank 11 žen ze 76 osob, což představuje 14,5 %. Přestože se může zdát, že jde o malé číslo, v porovnání s ostatními skupinami bank, které nevykazovaly za celé sledované období takovou ekonomickou úspěšnost a stabilitu, se jedná o značný rozdíl (více jak dvoj či třinásobek). Je také nutné poznamenat, že se v případě nadprůměrných bank nejedná o zkreslený ukazatel ovlivněný například pohlavní strukturou členů představenstva jediné banky. Právě naopak, všechny banky této skupiny, až na jedinou (Deutsche bank), mají ve svém řídicím orgánu jednu či dvě ženy. Věková struktura manažerek nadprůměrných bankovních institucí je poměrně rovnoměrně rozložená, jejich věk se pohybuje v rozmezí od 42 let do 62 let.

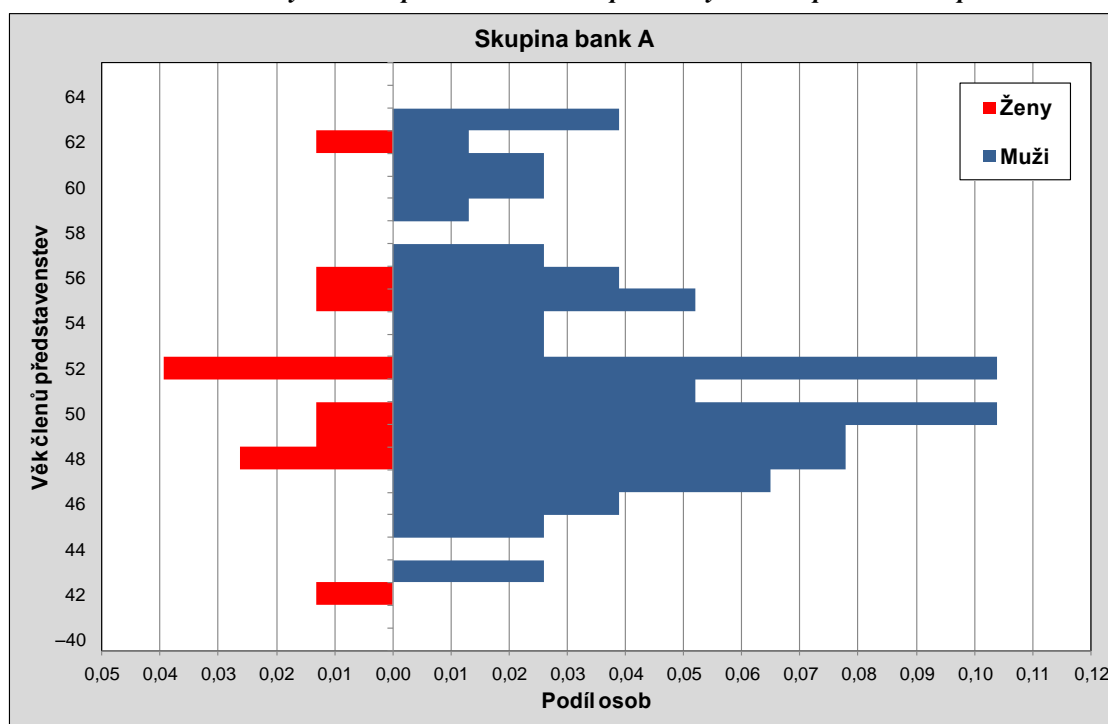
Finanční i bankovní sektor je stále ještě považován za doménu mužů. To je zřejmé i z pohlavně-věkové struktury současných členů představenstev, ať už se jedná o podprůměrné, průměrné či nadprůměrné skupiny bank. Rozdíly ve věkovém rozložení mužských členů představenstev ale mezi skupinami existují. Nejstarší věkovou strukturu vykazují banky průměrné (skupina B, obr. 4), které jako jediné mají mezi členy představenstev muže starší pětadesáti let. Důvodem této skutečnosti jsou dvě španělské banky – BBVA a Banco Santander, z nichž druhá jmenovaná má ve svém představenstvu dvě třetiny mužů starších pětadesáti let. Tři z nich jsou dokonce ve věku 76, 77 a 79 let. Takto vysoký věk představuje skutečný unikát, který však nelze hodnotit vždy jednoznačně kladně či záporně. Vysoký věk manažerů bývá tradičně spojován s menší ochotou přijímat nová a neobvyklá rozhodnutí, případně se učit novým věcem. Můžeme tedy usuzovat, že díky této neochotě členů

¹⁶ Čísla se neshodují s indexem femininity, neboť se v tomto případě jedná o průměr za celou skupinu bez ohledu na konkrétní banku. Naopak index femininity skupiny bank byl počítán jako průměrný index femininity všech bankovních institucí spadajících do dané skupiny.

představenstev vstupovat do transakcí nového typu, tedy do rizikových obchodů, nedocházelo k negativním výsledkům v ekonomické úspěšnosti bank. Vzhledem k tomu, že bez určitého rizika nepřichází ani úspěch neboli neočekávaný zisk, lze se domnívat, že banky vedené staršími a zkušenějšími manažery si udržují spíše určitou stabilní pozici, která nevede ani k výraznému úspěchu ani k výraznému neúspěchu, spadají tedy do ekonomicky průměrných institucí. Díky velmi vysokému věku manažerů skupiny průměrných bank je rozdíl mezi nejstarším a nejmladším členem představenstva v této skupině veliký – 36 let. To však může být způsobeno také faktem, že tato skupina je nejpočetnější ze všech tří analyzovaných skupin bankovních institucí. Celkově do ní spadá 83 aktuálních členů představenstev.

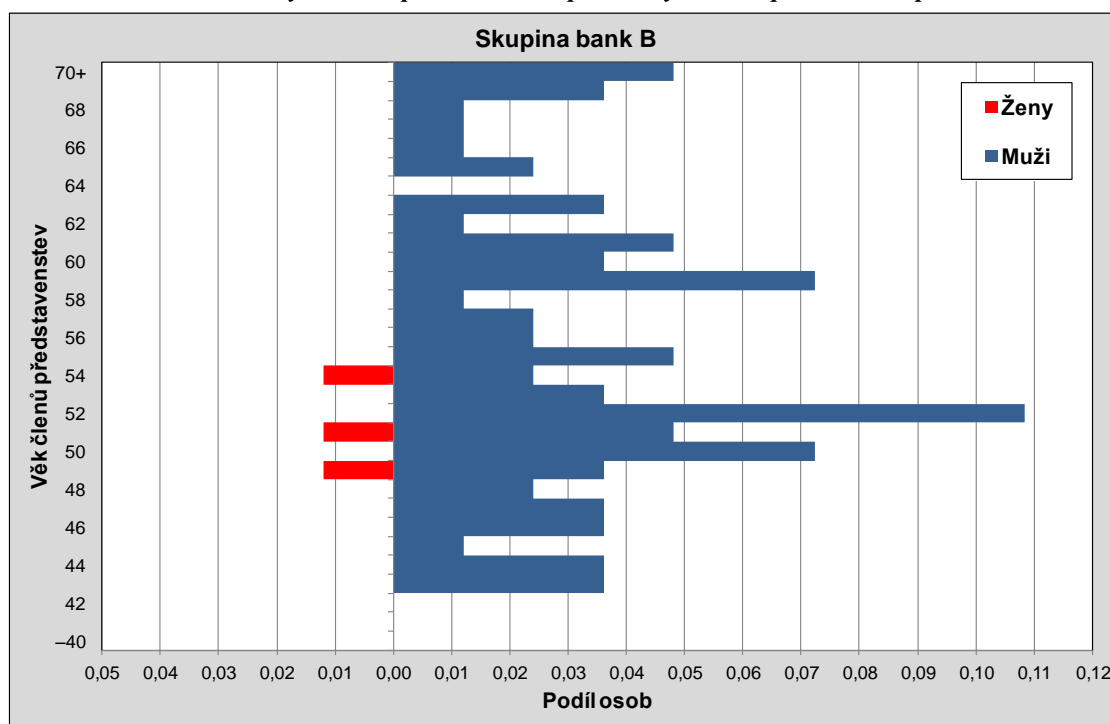
Nejhomogennější představenstvo, co se týče věku mužského osazenstva, vykazuje skupina nadprůměrných bank (skupina A, obr. 3). To bylo ostatně vidět již z předchozích výsledků z ukazatele variační rozpětí. Pozitivní vliv věkové heterogenity tedy potvrzen nebyl, naopak se lze domnívat, že v homogennějším prostředí nedochází k tolika konfliktům díky odlišným názorům, a proto představuje v našem analyzovaném souboru ideálnější prostředí pro kvalitní rozhodování a ekonomický růst. Tento výsledek se však nemusí potvrdit na jiném či větším vzorku dat. Věkové rozpětí mužů ve skupině nadprůměrných bank je dvacet let, největší podíl z nich se soustředí kolem věku 50 až 52 let.

Obr. 3: Struktura současných členů představenstev nadprůměrných bank podle věku a pohlaví



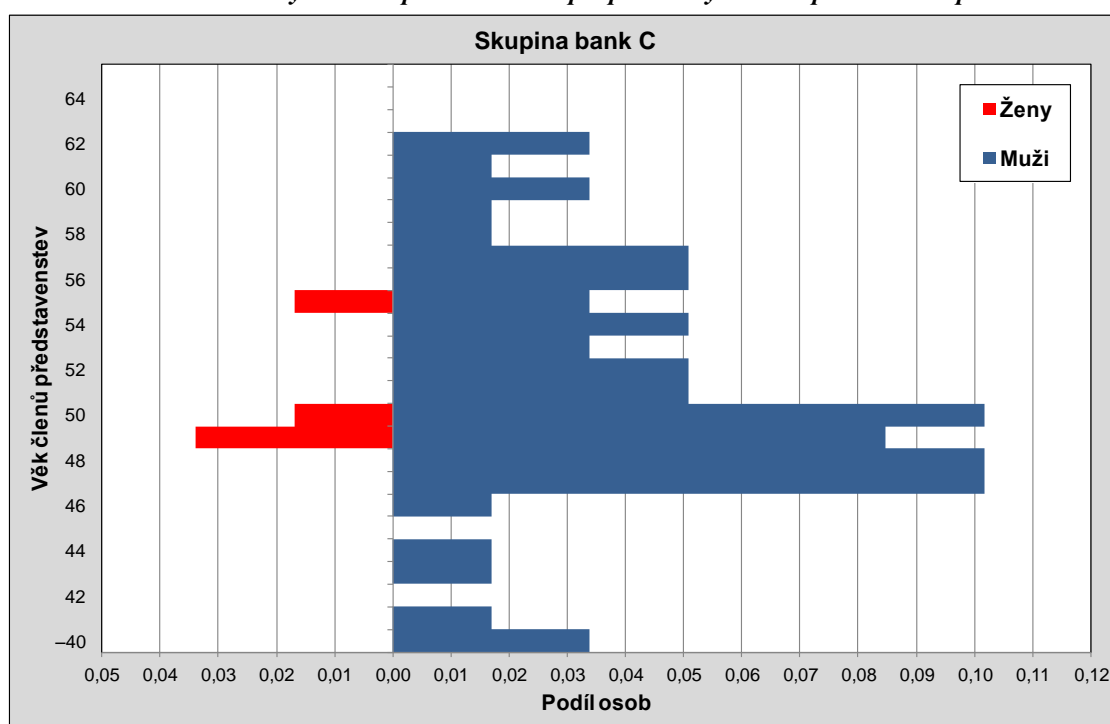
Zdroj: výroční zprávy bank, vlastní výpočty

Obr. 4: Struktura současných členů představenstev průměrných bank podle věku a pohlaví



Zdroj: výroční zprávy bank, vlastní výpočty

Obr. 5: Struktura současných členů představenstev podprůměrných bank podle věku a pohlaví



Zdroj: výroční zprávy bank, vlastní výpočty

Podobně věkově homogenní mužskou část představenstva má i skupina podprůměrných bank (skupina C, obr. 5), věkové rozpětí je však o trochu vyšší – dvacet čtyři let. Největší podíl mužů se soustředí o několik let níž, než ve skupině nadprůměrných bank, ve věkové kategorii 47 až 50 let. Do ní spadá celkem 39 % mužů. Zajímavou skutečností se zdá zastoupení mužů

v kategorii do čtyřiceti dvou let, které se neobjevuje v žádné ze zbývajících dvou skupin. Skupina podprůměrných bank má tak nejmladší věkovou strukturu ze všech skupin. Vzhledem k tomu, že mládí je spojeno s větší chutí riskovat, můžeme vyvozovat, že v tomto případě docházelo možná až k přílišnému riskování, které se pravděpodobně nevyplatilo.

6.2.2 Struktura podle pohlaví a doby sbírání zkušeností

Věkové pyramidy mohou být použity také pro znázornění jiné struktury než je klasická pohlavně-věková struktura. V tomto případě vykreslují pyramidy rozložení členů představenstev podle pohlaví a doby sbírání zkušeností v bankovníctví před nástupem do představenstva (obr. 6, 7, 8). Ta byla zjišťována u všech členů řídicích orgánů – minulých i současných. Dohromady tak bylo analyzováno 305 osob.

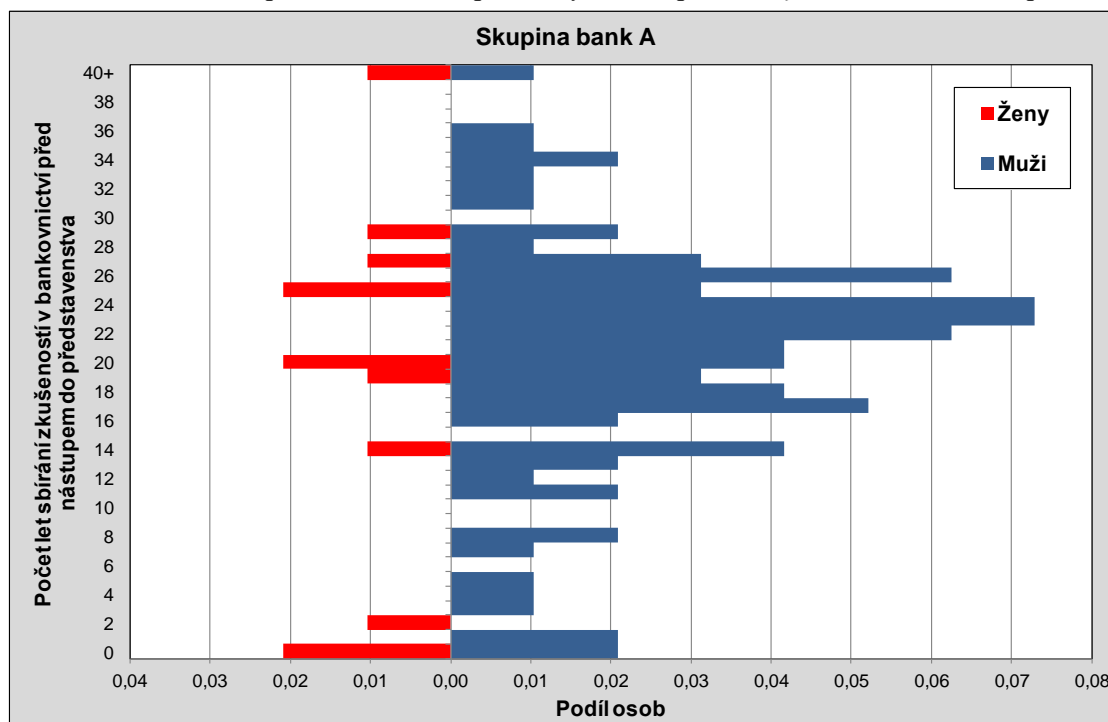
Z výsledků analýzy populace současných i minulých členů představenstev bankovních institucí je patrná výrazná genderová nerovnost (stejně jako v případě struktury současných členů podle věku a pohlaví). Především skupiny průměrných a podprůměrných bank vykazují za celé sledované období velmi nízký podíl žen – okolo 4 % u obou skupin. Vzhledem k tomu, že se jedná o tak malý počet, nelze jednoduše sumarizovat rozložení těchto žen ve věkové pyramidě podle doby sbírání zkušeností. Stejně je tomu i v případě nadprůměrných bank, které i přes daleko větší podíl žen v analyzovaném datovém souboru (12,5 %) mohou být jen těžko souhrnně charakterizovány z pohledu doby sbírání zkušeností. Z dat je patrné, že ženy (až na minimum), které se vypracovaly do pozice členek představenstev, mají za sebou víceletou praxi v bankovním sektoru. Ženy na takto vysokých pozicích jistě představují názorové osvěžení a jiný, odlišný pohled na věc, který je velmi důležitý, ať už se jedná o manažerky s dlouholetými zkušenostmi z bankovníctví či z jiné oblasti. Tuto skutečnost pravděpodobně pochopily banky skupiny A, které podporovaly zastoupení žen v řídicím orgánu v minulosti a podporují i dnes, a to je dělá nadprůměrně úspěšnými bankovními institucemi.

Při podrobnějším zkoumání rozložení mužské části představenstev podle doby sbírání zkušeností lze nalézt výrazný výkyv v případě podílu mužů s nulovými zkušenostmi v bankovníctví před jmenováním do představenstva ve skupině průměrných bank (obr. 7), který v žádné jiné další skupině není patrný. Tato část mužského představenstva – téměř 7,5 % – může představovat vzhledem k věkové struktuře skupiny průměrných bank zkušené odborníky, avšak zcela jiných oborů.

Věkové pyramidy jasně vykreslují poměrně rovnoměrně rozložené představenstvo podle doby sbírání zkušeností u průměrných (obr. 7) a podprůměrných bank (obr. 8). Tyto rozdíly však mohou způsobovat v rozhodovacím procesu nemalé problémy či dokonce konflikty mezi jednotlivými členy. Člověk s např. třicetiletými zkušenostmi v oblasti bankovníctví bude mít pravděpodobně jiné názory a jiný pohled na věc než člověk s pětiletou praxí. Přestože heterogenita v různých oblastech, a tedy i zkušenostní, je považována za žádoucí, ukazuje se, že v oblasti bankovníctví jsou dlouholeté zkušenosti nutným předpokladem pro výkon funkce a správné rozhodování. To potvrzuje profil věkové pyramidy skupiny nadprůměrných bank (obr. 6), kde dochází ke kumulaci osob okolo dvacátého až pětadvacátého roku sbírání zkušeností. Ukazuje se, že členové představenstev, kteří mají za sebou okolo dvaceti let

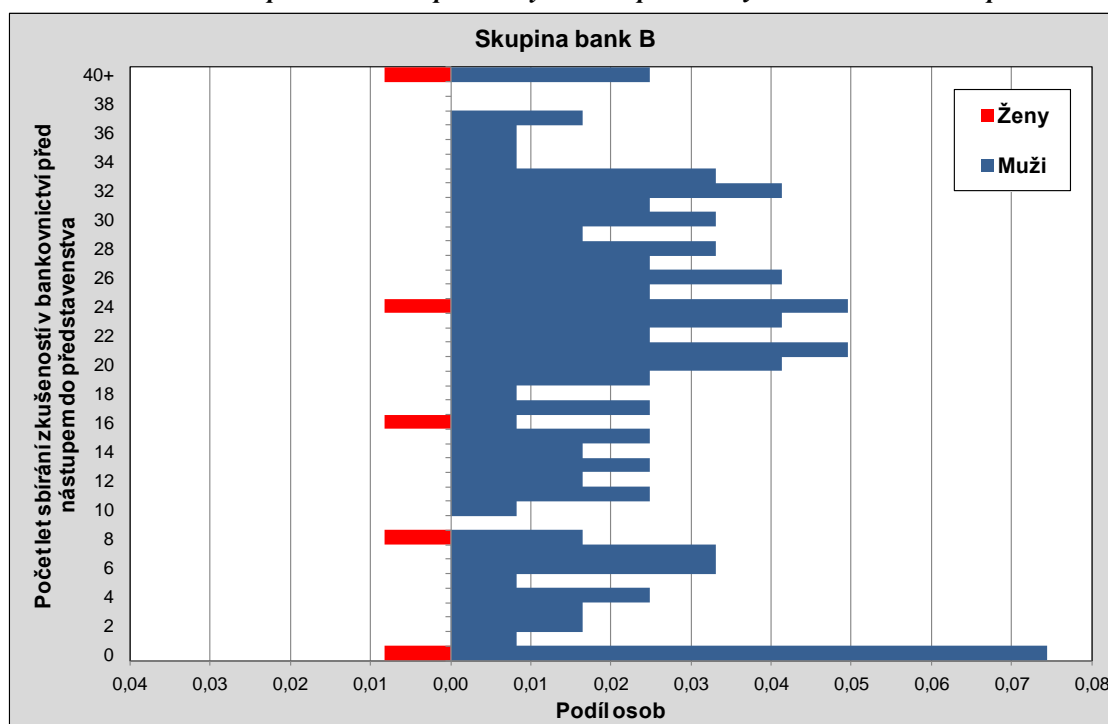
strávených praxí v bankovním sektoru, vedou banku k úspěšným výsledkům. Tento výsledek potvrzuje správnost záměru evropské bankovní regulace, která zdůrazňuje dostatečné zkušenosti v bankovním sektoru jako nutnou podmínku pro vykonávání funkce člena představenstva (viz podkapitola 2.5).

Obr. 6: Struktura členů představenstev nadprůměrných bank podle doby sbírání zkušeností a pohlaví



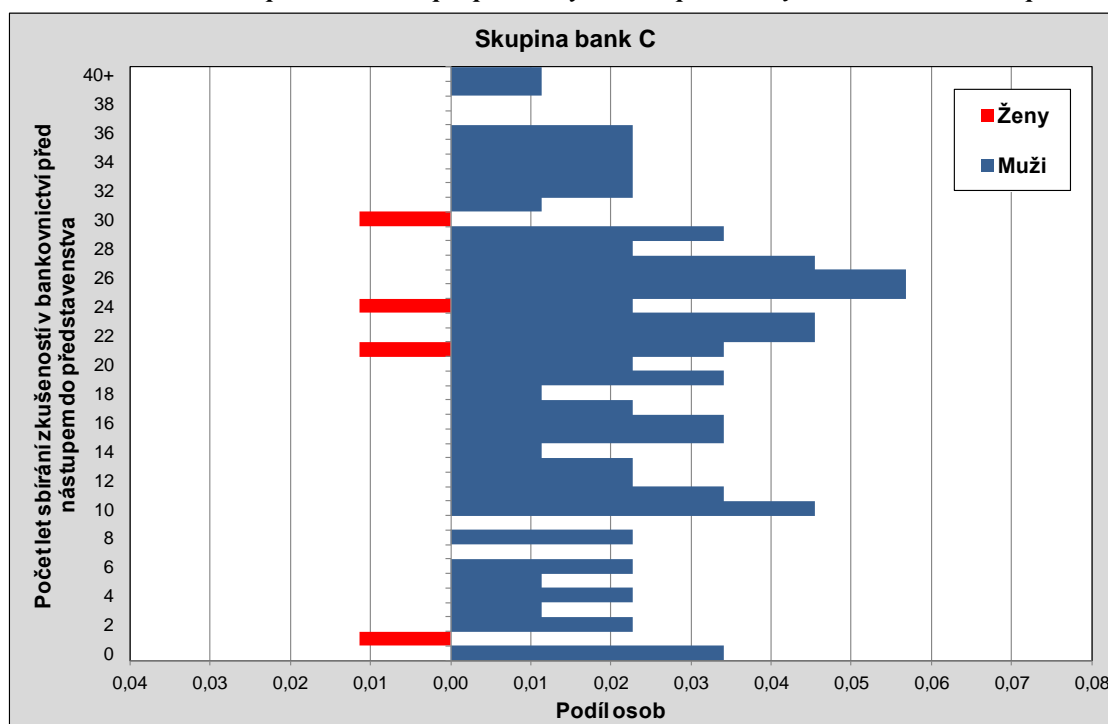
Zdroj: výroční zprávy bank, vlastní výpočty

Obr. 7: Struktura členů představenstev průměrných bank podle doby sbírání zkušeností a pohlaví



Zdroj: výroční zprávy bank, vlastní výpočty

Obr. 8: Struktura členů představenstev podprůměrných bank podle doby sbírání zkušeností a pohlaví

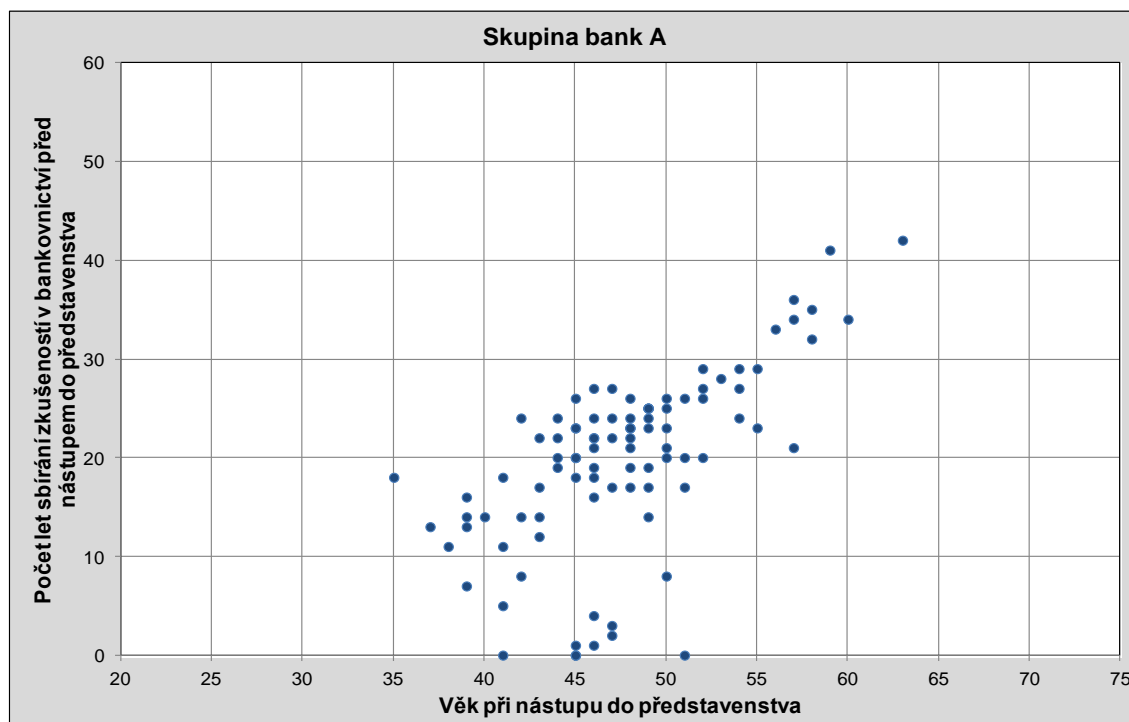


Zdroj: výroční zprávy bank, vlastní výpočty

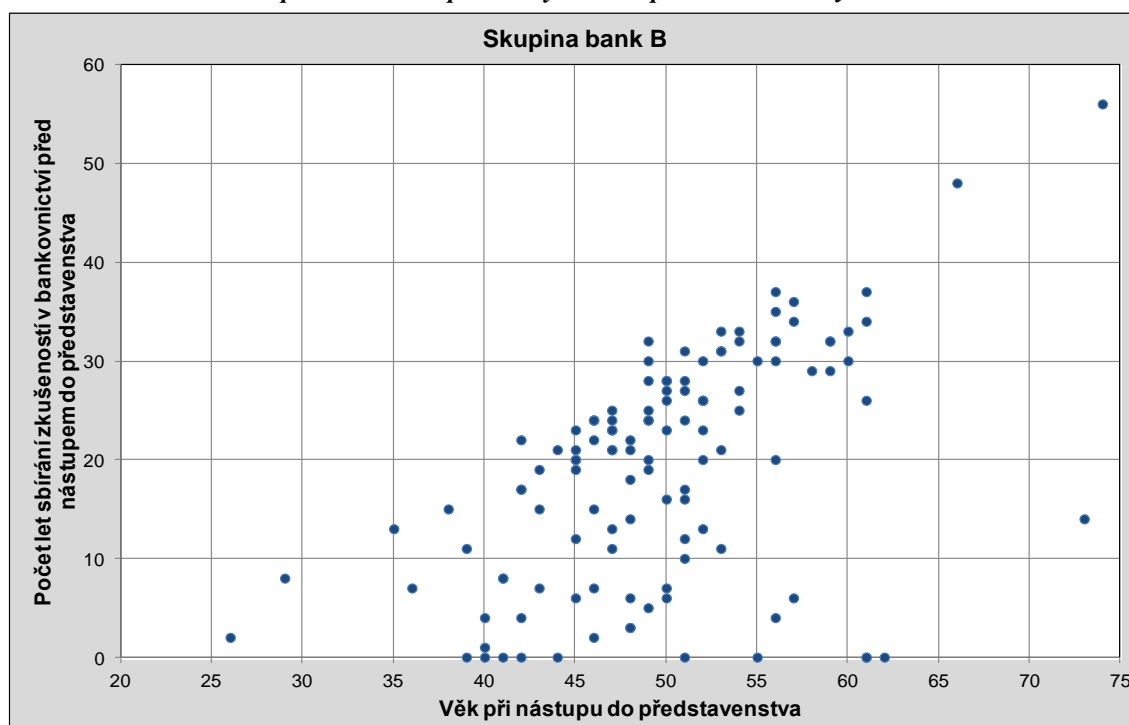
6.2.3 Struktura podle věku a doby sbírání zkušeností

Zatímco uplynulé dvě podkapitoly se věnovaly rozložení členů představenstev podle věku a doby sbírání zkušeností odděleně, tato dává zmiňované dva ukazatele dohromady. Věkem však v tomto případě není myšlen aktuální, dokončený věk, ale věk členů při vstupu do představenstva. Pro znázornění výsledků je v tomto případě ideální použít bodový graf, který přesně vykreslí podobnosti či rozdílnosti mezi jednotlivými skupinami bank.

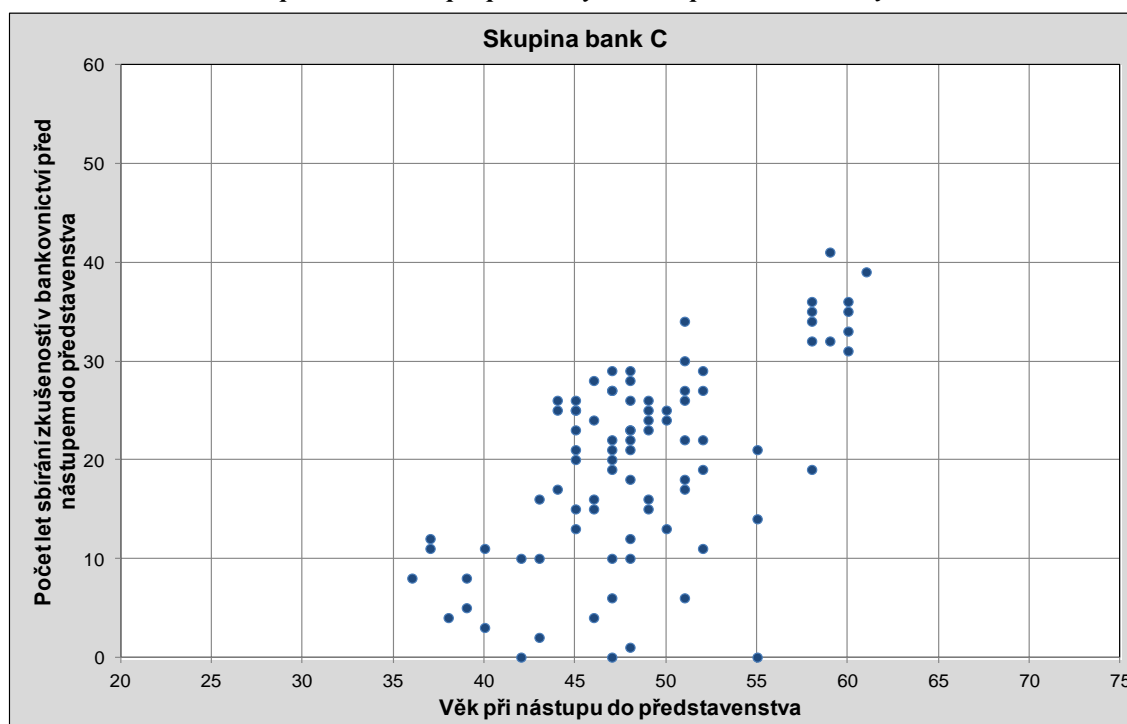
Největší různorodost mezi členy představenstev, co se týče věku při vstupu do představenstva a sbírání zkušeností v bankovníctví před jmenováním do funkce, ukazuje skupina průměrných bank (skupina B, obr. 10). Tato skutečnost není překvapivá vzhledem k tomu, že průměrné banky mají jednak starší věkovou strukturu s množstvím osob ve věku nad 70 let a zároveň vysoký podíl členů představenstev s nulovou zkušeností. Jedná se o nejpočetnější skupinu, tudíž určitou rozptýlenost můžeme předpokládat. Poměrně vysoký podíl ve skupině podprůměrných (skupina C, obr. 11) a průměrných bank představují osoby, které nastoupily do představenstva ve věku do pětapadesáti let a za sebou měly maximálně patnáctiletou praxi v bankovním sektoru. V první skupině se jedná o 32 %, skupina průměrných bank má v této kategorii dokonce více než 35 % osob. Tato třetina nezkušených či málo zkušených členů představenstev v relativně mladém či středním věku může bance přinášet určitá rizika.

Obr. 9: Struktura členů představenstev nadprůměrných bank podle věku a doby sbírání zkušeností

Zdroj: výroční zprávy bank, vlastní výpočty

Obr. 10: Struktura členů představenstev průměrných bank podle věku a doby sbírání zkušeností

Zdroj: výroční zprávy bank, vlastní výpočty

Obr. 11: Struktura členů představenstev podprůměrných bank podle věku a doby sbírání zkušeností

Zdroj: výroční zprávy bank, vlastní výpočty

Daleko menší rozptýlenost vykazuje skupina nadprůměrných bank (skupina A, obr. 9), kde dochází dokonce k jisté kumulaci osob ve věku mezi pětácti a padesáti lety s dvaceti až pětadvaceti lety zkušeností v bankovním sektoru. Na rozdíl od předchozích skupin lze z grafu vyčíst i jistou lineární závislost mezi věkem a sbíráním zkušeností. V úvahu se nabízí myšlenka, že si tyto banky samy vychovávají své potenciální členy řídicích orgánů již od jejich kariérních začátků v bankovníctví. Toto však není možné na analyzovaném datovém souboru prakticky ověřit. Na základě zde provedené analýzy je možné považovat situaci, kdy absolvent vysoké školy ve svých cca dvaceti pěti letech začne pracovat v bankovním sektoru a ve svých pětácti až padesáti letech se stane členem představenstva, za úspěšný model řízení bankovní instituce.

6.3 Úmrtnostní tabulky

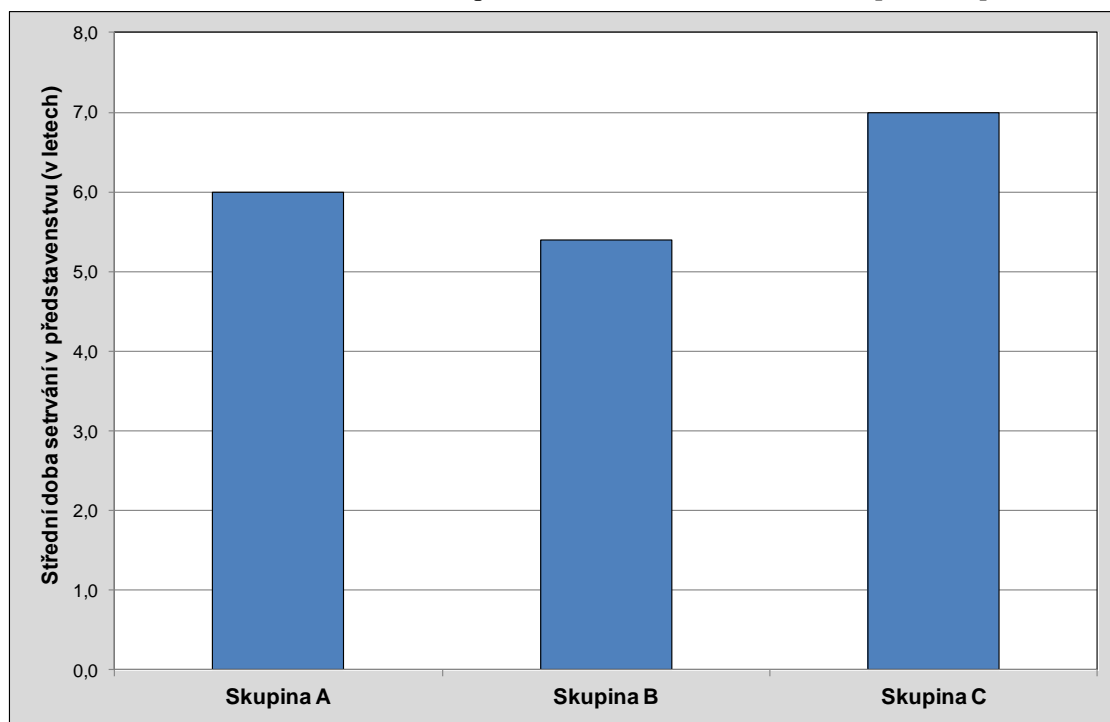
Výslednými ukazateli tabulek úmrtnosti jsou v případě analyzované populace členů představenstev bankovních institucí střední doba setrvání manažerů v představenstvu a střední doba sbírání zkušeností v bankovníctví členů představenstev před nástupem do funkce. První ze jmenovaných ukazatelů, střední doba setrvání v představenstvu, byla počítána pro populaci bývalých členů představenstev tj. těch, kteří odešli z funkce v letech 2007 až 2011. Charakterizuje tak spíše minulou situaci, tedy dobu před krizí a během ní. Naproti tomu střední doba sbírání zkušeností v bankovníctví odráží chování všech analyzovaných členů představenstev, tedy současných i minulých.

Co se týče střední doby setrvání v představenstvu (obr. 12), jednotlivé skupiny bank mezi sebou neprokázaly příliš velké odlišnosti. Rozdíly výsledných hodnot mezi skupinami se

pohybují v rozmezí jednoho až dvou let. Konkrétně střední doba setrvání v představenstvu u skupiny nadprůměrných bank (skupina A) je 6 let, u skupiny průměrných bank (skupina B) je to 5,4 roky. Nejdelší střední dobu setrvání vykazuje skupina podprůměrných bank (skupina C), konkrétně 7 let. Tato možná překvapivě nízká čísla mohou být ovlivněna několika skutečnostmi. V krizových letech (tj. v letech 2007 až 2010) docházelo pravděpodobně k častějším obměnám ve vedení některých bank. V uvedeném vzorku bank lze dokonce nalézt případy, kdy bylo představenstvo v průběhu sledovaných let zcela vyměněno (např. Intesa Sanpaolo). Vzhledem k tomu, že kratší doby setrvání manažerů v představenstvu mají banky úspěšné a průměrné, můžeme předpokládat, že právě to mohl být důsledek razantnějších změn v krizové situaci. Výměna vedení se však zdá být důležitou nejenom v době krize, ale i v běžném období, což je vidět právě u nadprůměrných a průměrných institucí. Pravidelná obměna neúspěšných manažerů měla pozitivní dopad na ekonomickou výkonnost. Hledání ideálního představenstva tak mělo za následek zkrácení střední doby setrvání v představenstvu.

Nižší střední doba setrvání v představenstvu průměrných a nadprůměrných bank může být také důsledkem celkového snižování členů představenstev, ke kterému docházelo patrně z důvodu šetření nákladů v období finanční krize (např. Nordea bank či Svenska Handelsbanken).

Obr. 12: Střední doba setrvání manažerů v představenstvu bankovních institucí podle skupin bank



Poznámky: A = skupina nadprůměrných bank, B = skupina průměrných bank, C = skupina podprůměrných bank

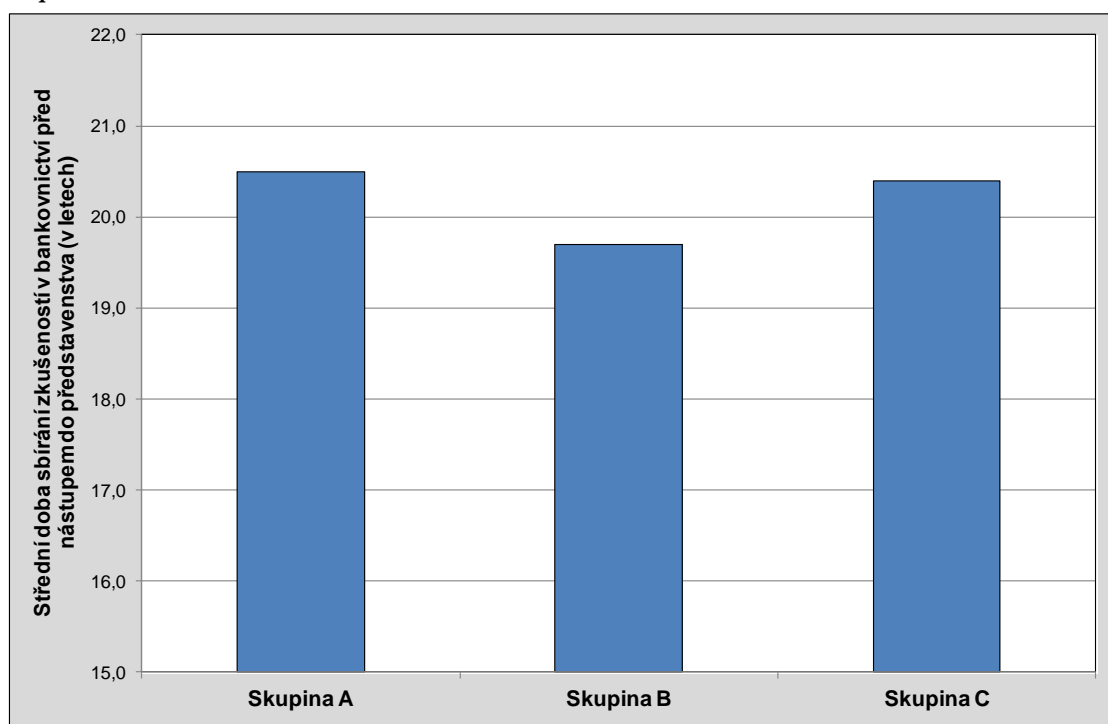
Zdroj: výroční zprávy bank, vlastní výpočty

Naproti tomu zřejmě podprůměrné banky v průběhu let před krizí nepřistupovaly k obměnám svého řídicího týmu. Toto chování vlastníků bank mohlo mít za následek určitou setrvačnost manažerů a jejich rezistenci vůči vzniklým problémům, ke kterým docházelo a může docházet, pokud člověk vykonává dlouho stejnou činnost. Ta se tak pro něj může stát

pouhou rutinou, a proto například na nezvyklou situaci nezareaguje včas. Lze tedy předpokládat, že manažeři podprůměrných bank nebrali hrozbu finanční krize příliš vážně. Vlastníci těchto bank tak neměli potřebu cokoli měnit a členové představenstev zůstávali ve vedení delší dobu.

Při podrobnějším zkoumání úmrtnostních tabulek lze narazit na zajímavou skutečnost, která je důsledkem extrémní hodnoty. Zatímco u podprůměrných a nadprůměrných bank zbývá členu představenstva ve svém patnáctém roce funkčního období poměrně krátká doba do konce funkčního období (0,5 roku u nadprůměrných bank a 2,2 roky u podprůměrných bank), u skupiny průměrných bank je to 8,5 roku, což je více než hodnota střední doby setrvání na začátku funkčního období. To je způsobeno právě odlehlou hodnotou, která ovlivňuje poslední věkový interval. Konkrétně se v tomto případě jedná o člena představenstva jedné banky z průměrné skupiny, který svou funkci zastával dlouhých 23 let. Je nutné si uvědomit, že výsledky úmrtnostních tabulek jsou zvláště v posledních intervalech silně ovlivněny extrémními hodnotami a že počet osob, které vstupují do této analýzy, není veliký (celkem 117 osob).

Obr. 13: Střední doba sbírání zkušeností členů představenstev před jmenováním do funkce podle skupin bank



Poznámky: A = skupina nadprůměrných bank, B = skupina průměrných bank, C = skupina podprůměrných bank

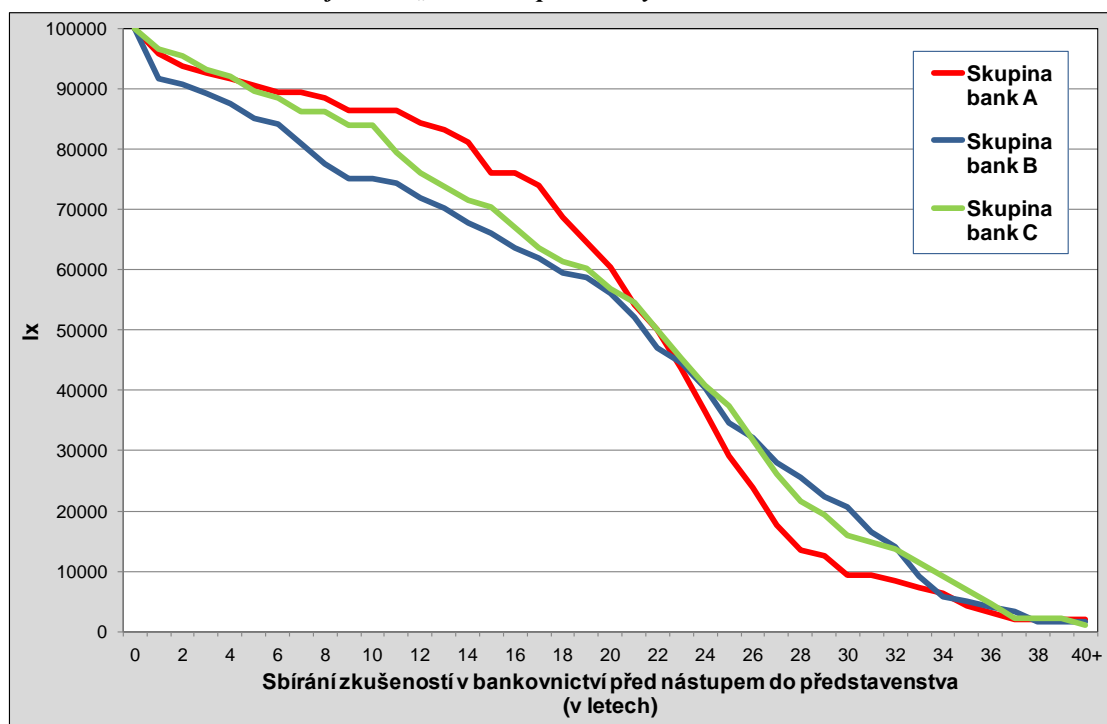
Zdroj: výroční zprávy bank, vlastní výpočty

Z pohledu střední doby sbírání zkušeností v bankovním sektoru před vstupem do představenstva jednotlivé skupiny bank vykazují minimální rozdíly (obr. 13). Hodnota ukazatele se pohybuje od 19,7 u průměrných bank (skupina B) do 20,5 let sbírání zkušeností v bankovníctví u nadprůměrných bank (skupina A). Střední doba setrvání u podprůměrných bank (skupina C) je menší o pouhou desetinu, tj. 20,4 roky sbírání zkušeností. Lze z toho usuzovat, že pravděpodobný věk vstupu do představenstva je po cca dvaceti letech sbírání

zkušeností v bankovním sektoru. Ačkoliv se může zdát, že jsou jednotlivé bankovní skupiny, co se týče sbírání zkušeností, poměrně homogenní, při bližším zkoumání rozložení tabulkových funkcí lze vidět rozdíly (obr. 14). Zatímco podprůměrné a průměrné banky mají rovnoměrnější rozložení ukazatele l_x , skupina nadprůměrných bank vykazuje zřejmý pokles funkce okolo dvacátého a pětadvacátého roku sbírání zkušeností. Tehdy zřejmě dochází k „lámání chleba“ a zároveň k ideální chvíli, kdy vstoupit do představenstva. Podobné výsledky byly již patrné v předchozí podkapitole. Ukazuje se, že dostatečně dlouhá zkušenost členů představenstev před vstupem do představenstva představuje důležitý faktor pro budoucí ekonomickou výkonnost bank. V jistém smyslu optimální délka pro sbírání zkušeností v bankovníctví před vstupem do představenstva je něco málo přes dvacet let, což je patrné u úspěšných bank, které tento postup zřejmě upřednostňují.

Stejně jako u předchozí aplikace tabulek života na datový soubor členů představenstev, i zde se jedná svou konstrukcí o obdobu generační úmrtnostní tabulky. Do analýzy tak vstupuje celkem 305 osob (96 osob u nadprůměrných bank, 121 u průměrných bank a 88 osob u podprůměrných bank), jež nakonec všechny podstoupí studovanou událost, tj. vstoupí do představenstva.

Obr. 14: Rozložení tabulkové funkce l_x z tabulek podle doby sbírání zkušeností



Zdroj: výroční zprávy bank, vlastní výpočty

6.4 Korelační analýza

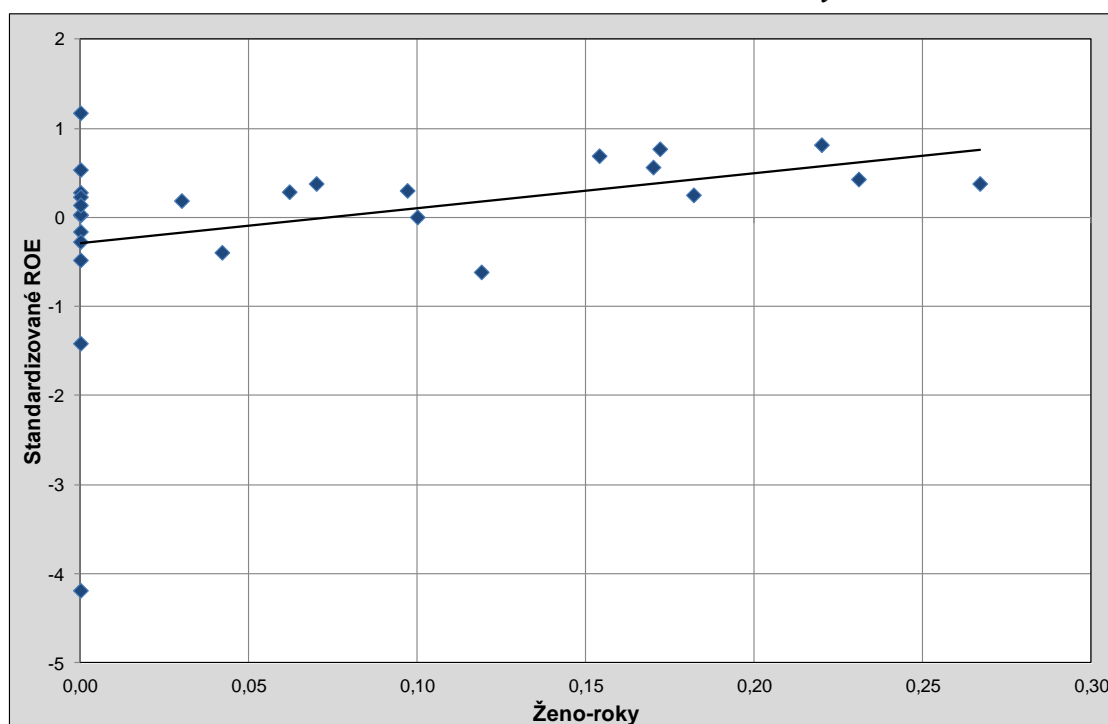
Korelační analýza představuje vhodnou metodu pro analýzu závislostí vybraných proměnných výzkumu. Její pomocí se snažíme potvrdit či vyvrátit statistickou závislost mezi ukazateli ekonomické výkonnosti bank ROE a Tier 1 capital ratio na proměnných, které byly definovány na začátku analytické části této práce. Jedná se o proměnné: ženo-roky, index feminity,

průměrný věk, variační rozpětí věku, mediánový věk a průměrná doba sbírání zkušeností, které vstupují do analýzy. Vzhledem k tomu, že analyzovaný soubor není veliký a že se v něm vyskytují extrémní hodnoty, byl pro výpočet korelace použit Spearmanův korelační koeficient, který je proti odlehlým hodnotám rezistentní, a tím představuje vhodnější nástroj k vyjádření závislosti, než je běžně užívaný Pearsonův korelační koeficient. Korelační analýza byla provedena na úrovni jednotlivých bank, nikoli skupin bank, jako v případě ostatních analýz.

Výsledky korelační analýzy (viz příloha 5) jasně potvrdily statistickou závislost indexu ROE na třech proměnných. Prvním z nich je ukazatel ženo-roky, kde Spearmanův koeficient korelace dosáhl hodnoty 0,489, což lze definovat jako středně silnou závislost. Podobná síla závislosti byla detekována také u proměnné index feminity. Tabulková hodnota Spearmanova koeficientu korelace byla 0,405. Větší výskyt žen v představenstvu se tedy skutečně pojí s vyšší hodnotou indexu ROE, a tudíž s větší ekonomickou úspěšností. Stejného výsledku ostatně dosáhly také již zmiňované výzkumy společností Catalyst a McKinsey & C. Na pětiprocentní hladině významnosti byla potvrzena také statistická závislost ROE na průměrném věku členů představenstev jednotlivých bank. Spearmanův koeficient korelace ukázal hodnotu 0,433, tedy stejně jako v předchozích dvou případech hovoříme o středně silné závislosti. Vzhledem k tomu, že průměrný věk může být ovlivněn okrajovými hodnotami, jako vhodnější se proto jeví zkoumat spíše souvislost mezi ROE a mediánovým věkem. V tomto případě ale nebyla potvrzena statisticky významná závislost na 5% hladině významnosti. Výsledky ukázaly, že v případě analyzovaného souboru není ekonomická výkonnost ovlivněna mediánovým věkem. Ani starší, ale ani mladší věková struktura není určujícím faktorem úspěšnosti bank.

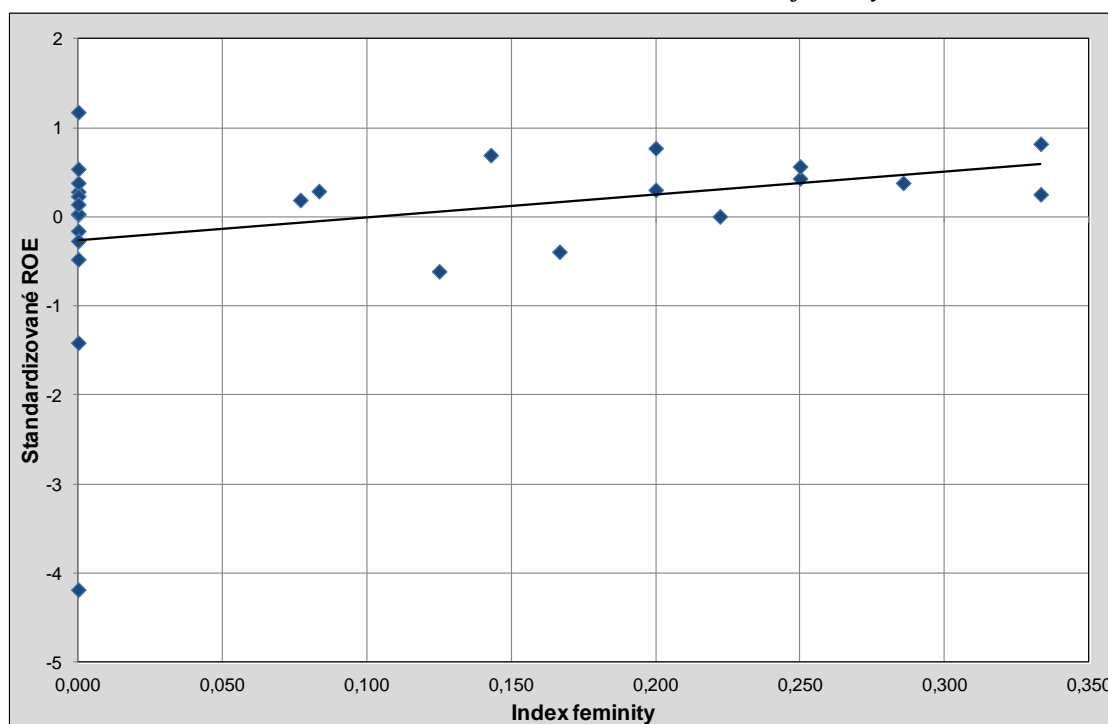
Pro vykreslení závislosti korelovaných proměnných byl použit bodový graf proložený lineární přímkou z důvodu lepšího znázornění kladné korelace.

Obr. 15: Statistická závislost standardizovaného ROE a ukazatele ženo-roky



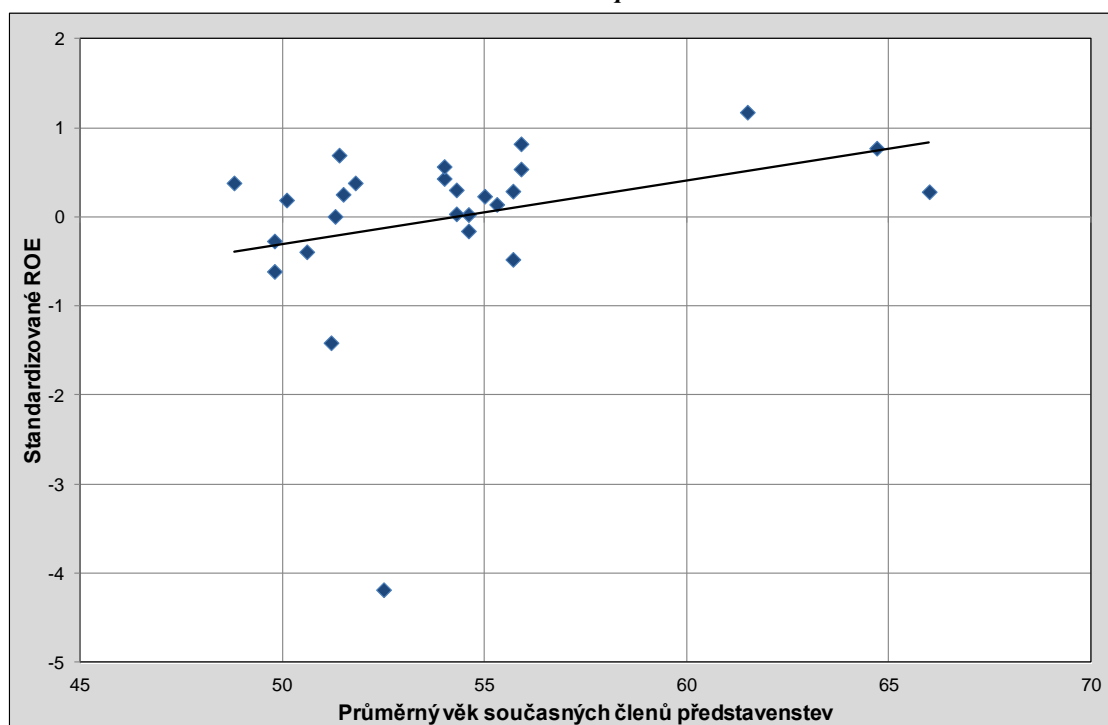
Zdroj: výroční zprávy bank, vlastní výpočty

Obr. 16: Statistická závislost standardizovaného ROE a ukazatele index feminity



Zdroj: výroční zprávy bank, vlastní výpočty

Obr. 17: Statistická závislost standardizovaného ROE a průměrného věku



Zdroj: výroční zprávy bank, vlastní výpočty

Je však zajímavé, že nebyla prokázána lineární závislost na průměrné době sbírání zkušeností. Tento výsledek může vést k úvaze, částečně diskutované výše, že dostatečná zkušenost před jmenováním do představenstva (okolo dvaceti let) je důležitá pro úspěšnost bank, avšak tato úspěšnost se nezvyšuje s prodloužením doby sbírání zkušeností. Členové

představenstev, kterým nebyla poměrně dlouhou dobu svěřena funkce ve vedení banky, ačkoliv měli za sebou již velmi dlouhou praxi v bankovníctví, nebyli nakonec tak úspěšní jako ti, kteří se vypracovali do funkce dříve, ideálně po dvaceti letech sbírání zkušeností.

Žádná závislost nebyla nalezena mezi ukazatelem Tier 1 capital ratio a všemi analyzovanými demografickými a statistickými proměnnými, stejně jako mezi ukazatelem ROE a ukazatelem variační rozpětí věku.

Výsledky korelační analýzy jsou podrobně zobrazeny v tabulce (příloha 5) včetně hodnot Spearmanova korelačního koeficientu a signifikance.

Kapitola 7

Analýza přežívání

Výstupem úmrtnostních tabulek byla střední doba setrvání v představenstvu, která prezentuje očekávanou dobu setrvání ve funkci při nástupu manažera do představenstva. Detailnější rozbor délky setrvání v představenstvu a odchodů z něj umožňuje ale až analýza přežívání. Výhoda této metody oproti použití úmrtnostních tabulek spočívá právě v možnosti zahrnout do analýzy také ty osoby, u kterých analyzovaná událost (= odchod z představenstva) ještě nenastala. Tato kapitola prezentuje výstupy analýzy přežívání aplikované na datovou základnu členů představenstev bankovních institucí při použití statistického programu SPSS Statistics 17.0. K odhadu funkce setrvání v představenstvu byla použita Kaplan-Meierovu metoda. První podkapitola se věnuje výsledkům analýzy setrvání v představenstvu mezi jednotlivými skupinami bank. Rozdíly v rozložení odchodů z řídicího orgánu bank jsou ještě následně testovány pomocí testů shody. Druhá podkapitola představuje využití analýzy přežívání pro odhad funkce setrvání v představenstvu mezi manažery s různou délkou předchozích zkušeností v bankovníctví. Snahou je postihnout rozdíly mezi těmito podskupinami pomocí testů shody a odhalit tak případný vliv rozložení odchodů z funkce na ekonomickou výkonnost bank.

7.1 Odhad funkce setrvání v představenstvu podle jednotlivých skupin bank

Pro lepší orientaci a přehlednost byla zkonstruována tabulka (tab. 4) rozdělení cenzorovaných a necenzorovaných pozorování mezi jednotlivými skupinami bank. Cenzorovaná pozorování představují ty členy představenstev, kteří stále ještě působí v řídicím orgánu bez ohledu na dobu, kdy do něho nastoupili. Právým opakem jsou tak necenzorovaná data, mezi která řadíme manažery, kteří odešli z řídicího orgánu mezi 1. 1. 2007 a 31. 12. 2011 bez rozdílu způsobu odchodu z představenstva či data nástupu do něj. Poněvadž necenzorovaných pozorování je relativně málo, je nutné poznamenat, že se jedná spíše o ilustraci využití analýzy přežívání na tento specifický typ dat.

Tab. 4: Členové představenstev bankovních institucí podle skupin bank a cenzorování

Skupina bank	Necenzorovaná pozorování	Cenzorovaná pozorování	Celkem pozorování
Ekonomicky nadprůměrné banky	31	79	110
Ekonomicky průměrné banky	52	84	136
Ekonomicky podprůměrné banky	33	59	92

Zdroj: výroční zprávy bank, vlastní výpočty

Obrázek (obr. 18) znázorňuje křivky setrvání manažerů v představenstvech (= křivky přežití) podle jednotlivých skupin bank. V případě skupiny ekonomicky nadprůměrných bank (skupina A) je průměrná doba mezi vstupem do představenstva a odchodem z něj 10,5 roku. Skupina průměrných bank (B) vykazuje průměrnou dobu setrvání 12,6 let a ve skupině podprůměrných bank je průměrná doba, kterou člen představenstva stráví v řídicím orgánu, 9,3 roky. To ukazuje na rozdílné hodnoty oproti střední době setrvání v představenstvu, která byla zjišťována pomocí úmrtnostních tabulek. Ačkoli se může zdát, že se jedná o protichůdné výsledky, je nutné rozlišovat odlišné vstupní soubory použité v těchto dvou metodách. V případě úmrtnostních tabulek se jednalo o bývalé členy představenstev (tedy o minulou situaci), v tomto případě analyzujeme jak bývalé, tak současné členy. Ve všech skupinách se přirozeně průměrná doba setrvání se zohledněním cenzorovaných a necenzorovaných pozorování zvýšila, což je dáno právě započítáním současných členů představenstev, kteří jsou v představenstvu delší dobu, než je pozorované období. Zatímco v předchozí analýze bývalí členové představenstev skupiny podprůměrných bank strávili v představenstvu nejdéle ze všech skupin a členové skupiny průměrných bank nejkratší dobu, výsledky analýzy přežívání jsou přesně opačné. To ukazuje na změnu chování vlastníků bank, ve které hrála roli právě zřejmě finanční krize a její důsledky, se kterými se musely vypořádat prakticky všechny banky. Pokud by výsledky zůstaly stejné, museli bychom konstatovat, že finanční krize neměla významný vliv na chování vlastníků bankovních institucí ve smyslu případné obnovy představenstva.

Co se týče skupiny podprůměrných bank, lze se domnívat, že došlo v poslední době k obměně většiny členů představenstev právě v důsledku finanční krize. Vlastníci bank, které nevykazovaly příliš dobré výsledky v porovnání s podobnými institucemi, si zřejmě uvědomili, že dlouhé funkční období členů představenstva a tedy jistá setrvačnost v řízení instituce je potřeba změnit, a tak vyměnili velkou část svého řídicího týmu. To je ostatně patrné i z vykreslení křivky přežití, kdy na jejím konci u podprůměrných bank už nejsou žádná cenzorovaná pozorování. Všichni členové, kteří setrvali v představenstvu příliš dlouho, tak byli pravděpodobně kvůli špatným výsledkům odvoláni. Banky tedy v důsledku hrozby ekonomických potíží přijaly nové členy představenstev, kteří tak zkrátili průměrnou délku setrvání. Tuto nutnost pravidelné obměny si však banky uvědomily pravděpodobně příliš pozdě a k obměně došlo až poté, co se dostaly do ekonomických problémů.

Rozložení odchodů z představenstev podprůměrných bank vypadá následovně: do pěti let odejde z řídicího orgánu čtvrtina jeho členů, do devíti let polovina.

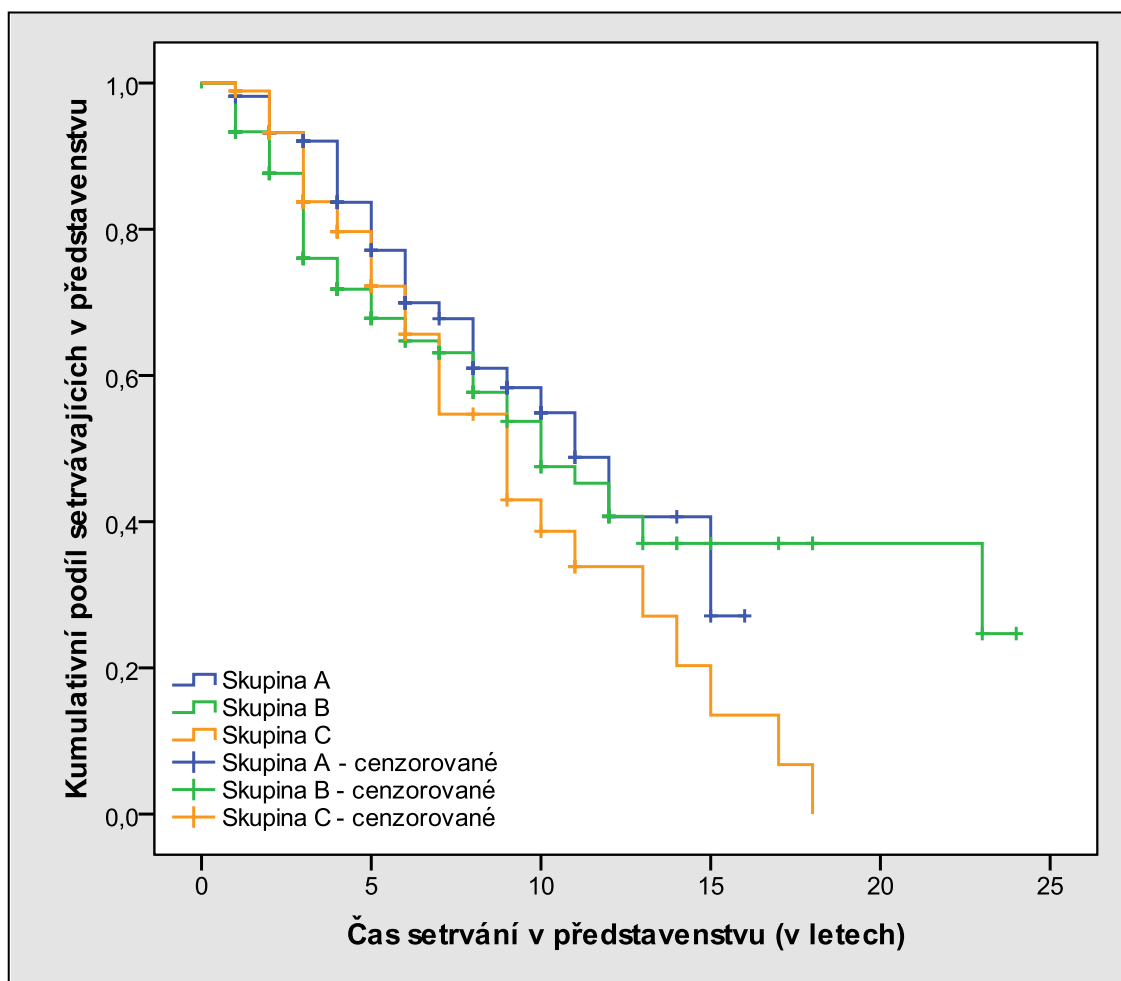
Naproti tomu skupina nadprůměrných bank si pravděpodobně stále drží svoji vlastní strategii, která spočívá v pravidelné obměně manažerů, kteří se z různých důvodů neosvědčili. Po šesti letech zůstává ve funkci tři čtvrtiny všech členů představenstev, jedenácti let ve funkci dosáhne už pouze polovina. Z porovnání odchodů manažerů z představenstev u nadprůměrných a podprůměrných bank lze usuzovat, že pravidelná obměna členů představenstev byla v jednom případě příčina úspěchu (nadprůměrné banky) a v druhém případě už jen důsledek jejich neúspěchu (podprůměrné banky).

Skupina průměrných bank vykazuje ze všech skupin nejdelší průměrnou dobu setrvání v představenstvu, což představuje opak oproti výsledkům úmrtnostních tabulek. Při bližším prozkoumání křivky přežití lze konstatovat, že je to způsobeno několika cenzorovanými pozorováními na konci křivky. To jsou manažeři, kteří působí v bankách už velmi dlouho a pravděpodobně zůstávají ve funkci z určitého zvyku nebo nám neznámého důvodu. Z původních dat je patrné, že se jedná o členy jedné španělské banky, která si pravděpodobně zakládá na tradici. Z výsledného grafu byl navíc pro lepší přehlednost vyřazen jeden manažer této banky, který setrvává ve své funkci již od roku 1960, tedy 52 let. Graf křivek přežití se při jeho zařazení dostal do jiných rozměrů a nebyly z něj patrné odlišnosti. Extrémní délka setrvání ve funkci je v tomto případě zřejmě důsledek skutečnosti, že se jedná o syna původního zakladatele bankovní instituce, tudíž je pravděpodobné, že tento člověk zůstává v představenstvu i z určité úcty k tradici a plní tak spíše funkci čestného člena. Průměrná doba setrvání manažerů v představenstvech bank průměrné skupiny byla díky němu zvýšena až na 20,9 let, po jeho vyřazení se snížila na 12,6 let. To ostatně v praxi ukazuje, že výsledky průměrných dob přežití mohou být výrazně ovlivněny extrémními hodnotami.

Křivka setrvání manažerů v představenstvech průměrných bank má zpočátku strmější sklon a až v pozdější době dochází k pozvolnějšimu trendu odchodů z představenstev, které končí několika cenzorovanými pozorováními. Tuto strmou tendenci v počátečních fázích potvrzuje i fakt, že 25 % členů představenstev je vyměněno do čtyř let, tedy nejrychleji ze všech skupin, polovina z nich odchází do deseti let. Ve skupině tak lze nalézt jak členy, kteří odcházejí po krátké době, tak také ty, kteří tam zůstávají delší dobu a ovlivňují průměrnou dobu setrvání. Lze tedy přepokládat, že instituce si udržují svůj status průměrných bank a příliš neexperimentují, co se týče členů představenstev. Mají svůj týmový základ, který se jim zřejmě během krize osvědčil a který pravděpodobně příliš neobměňují z obavy z něčeho neznámého. Proto mnoho z těch, kteří figurovali v řídicím orgánu před krizí, tam pravděpodobně působí i dnes.

Pro testování párových shod ve funkci přežití mezi skupinami bank byl použit modifikovaný Wilcoxonův test z důvodu křížení křivek přežití, ke kterému dochází u každé skupiny alespoň jednou. Wilcoxonův test ověřuje, zda existují párové rozdíly mezi jednotlivými skupinami. Test detekoval v případě porovnání skupin nadprůměrných bank a průměrných bank signifikantní rozdíl o hodnotě $p = 0,038$. Na 5% hladině významnosti tudíž zamítáme hypotézu, že mezi nadprůměrnými a průměrnými bankami nejsou rozdíly ve funkci setrvání v představenstvech. Ostatní dvě párová srovnání jsou nesignifikantní. Rozdíly mezi nimi tedy nejsou statisticky významné na uvedené hladině významnosti.

Obr. 18: Funkce setrvání manažerů v představenstvu podle jednotlivých skupin bank



Poznámky: A = skupina nadprůměrných bank, B = skupina průměrných bank, C = skupina podprůměrných bank

Zdroj: výroční zprávy bank, vlastní výpočty

7.2 Odhad funkce setrvání v představenstvu bank podle doby sbírání zkušeností v bankovníctví

V předešlých analytických částech práce se sice nepotvrdila závislost mezi délkou sbírání zkušeností v bankovníctví a ekonomickou úspěšností, ale jako ideální se ukázal stav, kdy člen představenstva před svým nástupem do řídicího orgánu stráví okolo dvaceti let působením v bankovním sektoru. Analýza přežívání s ohledem na předchozí sbírání zkušeností tak může přinést nové, zajímavé skutečnosti týkající se setrvání v představenstvu a odchodů z něj.

Členové řídicích orgánů byli rozděleni do tří skupin podle délky předchozího působení v bankovním sektoru. První skupinu tvoří manažeři, kteří před svým nástupem do představenstva pracovali v bankovním sektoru méně než čtrnáct let. Ve druhé skupině nalezneme členy představenstev, kteří strávili předchozí praxí v bankovníctví čtrnáct až dvacet šest let. Poslední skupinu tvoří manažeři, kteří do řídicího orgánu bank nastoupili s více než šestadvacetiletou zkušeností z bankovního sektoru.

Následující tabulka (tab. 5) ukazuje rozložení četností cenzorovaných a necenzorovaných pozorování mezi jednotlivými skupinami bank a podle předchozí doby sbírání zkušeností

v bankovníctví. Součty těchto cenzorovaných pozorování rozdělených podle doby zkušeností se nerovnají celkovému počtu cenzorovaných pozorování u předchozí tabulky, poněvadž doba předchozí praxe v bankovním sektoru není u všech analyzovaných osob známá. Do analýzy tak vstupují pouze ty případy, u kterých máme tuto informaci k dispozici. To se týká i necenzorovaných pozorování. Znovu je nutné zohlednit skutečnost, že necenzorovaných pozorování je málo, proto nelze s jistotou anticipovat, že dosažené výsledky budou analogické i v případě šetření odlišného vzorku bankovních institucí.

Tab. 5: Členové představenstev bankovních institucí podle skupin bank, předchozí doby sbírání zkušeností a cenzorování

Skupina bank	Předchozí zkušenosti v bankovníctví (v letech)					
	< 14		14–26		> 26	
	Necenzorovaná pozorování	Cenzorovaná pozorování	Necenzorovaná pozorování	Cenzorovaná pozorování	Necenzorovaná pozorování	Cenzorovaná pozorování
Ekonomicky nadprůměrné banky	4	14	12	49	6	11
Ekonomicky průměrné banky	11	27	17	31	13	21
Ekonomicky podprůměrné banky	6	18	14	27	8	14

Zdroj: výroční zprávy bank, vlastní výpočty

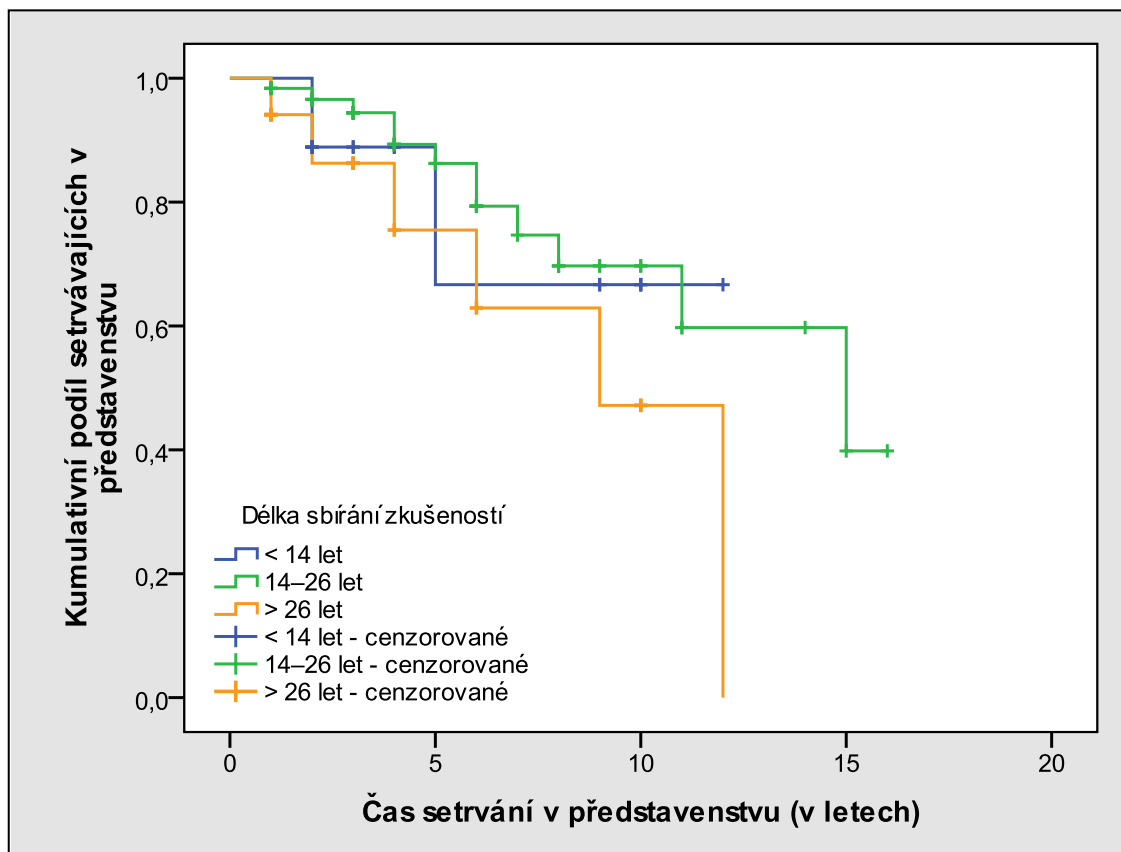
Grafy křivek setrvání manažerů v představenstvech podle délky sbírání zkušeností jsou pro větší přehlednost vykresleny a popsány v následujících podkapitolách pro každou skupinu bank zvlášť. Poslední podkapitola pak ukazuje výsledný graf všech křivek dohromady rozdělených podle délky sbírání zkušeností a podle skupin bank. To by mělo pomoci najít rozdíly mezi skupinami a identifikovat případné původce ekonomického úspěchu či naopak neúspěchu. Výsledky testů shody jsou hromadně prezentovány až v poslední podkapitole.

7.2.1 Odhad funkce setrvání v představenstvu nadprůměrných bank podle doby sbírání zkušeností v bankovníctví

Předchozí výsledky ukázaly u skupiny ekonomicky nadprůměrných bank převahu manažerů s dvacetiletými zkušenostmi v bankovníctví. Z toho jsme usoudili, že tato doba představuje nejlepší čas, kdy být jmenován/a do představenstva, tedy jakýsi ideál. Křivka setrvání v představenstvu manažerů se čtrnácti až šestadvacetiletou praxí ukazuje pozvolnější trend než zbylé křivky přežití (obr. 19). Osoby patřící do této skupiny také v průměru setrvávají v představenstvu nejdéle ze všech skupin, a to 12,1 rok. Můžeme proto předpokládat, že v této skupině se nachází ti nejlepší manažeři, které si banky drží. Naproti tomu členové ostatních skupin zřejmě nejsou pro banky tou nejlepší výhrou, tudíž je bankovní instituce častěji mění. Manažeři s méně jak čtrnáctiletou praxí odcházejí z představenstva v průměru po 9,3 letech. Ještě kratší dobu stráví v představenstvu, kteří mají za sebou více jak šestadvacetiletou praxi – v průměru 8,5 roku. Důvodem může být v tomto případě i věk. Člověk, který nastoupí do představenstva a má za sebou například třicetiletou praxi v bankovním sektoru, už je přirozeně

vyššího věku. Roli v ukončení setrvání v řídicím orgánu tak může hrát velmi často a velmi pravděpodobně už odchod do důchodu než kterýkoli jiný důvod. Čtvrtina těchto manažerů odchází z představenstva do 7 let, u dvou zbylých skupin je to dříve. Do pěti let odchází 25 % členů představenstev s nejkratší praxí, do šesti let čtvrtina členů s více jak šestadvacetiletými zkušenostmi. I to potvrzuje domněnku, že v těchto dvou skupinách dochází k větší obměně, zatímco ti lepší si svoji pozici drží déle.

Obr. 19: Funkce setrvání manažerů v představenstvu nadprůměrných bank dle doby sbírání zkušeností



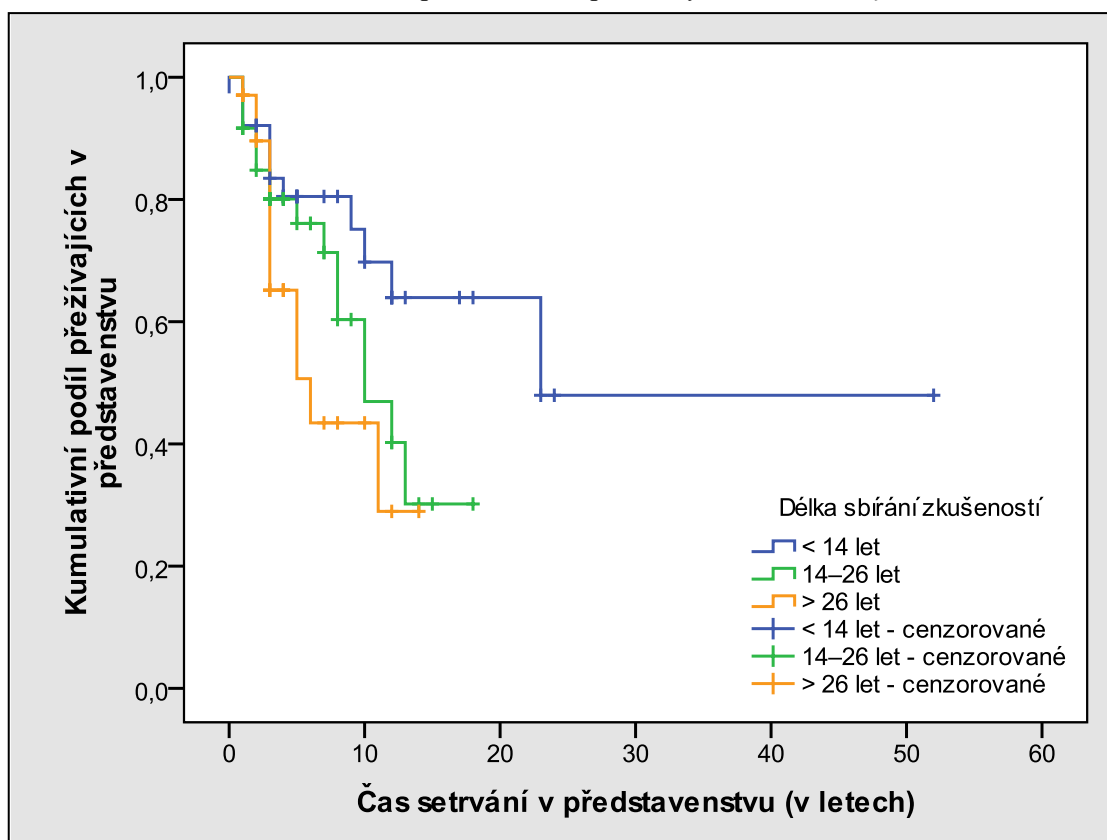
Zdroj: výroční zprávy bank, vlastní výpočty

7.2.2 Odhad funkce setrvání v představenstvu průměrných bank podle doby sbírání zkušeností v bankovníctví

Průměrné banky představují z výstupů dosavadních analýz jakýsi vzor institucí, které se drží své jistoty a zbytečně neriskují. To vede k situaci, kdy nedochází k výrazně velkému úspěchu, ale ani neúspěchu. Z výsledků vyplynulo, že mnoho manažerů, kteří svou funkci zastávali již v období finanční krize, zůstávají v představenstvu i nadále. Instituce se pravděpodobně nepřikláněly k razantním změnám a zvolily si svou vlastní cestu jistoty přirozených obměn. Do analýzy vstupují a ve výsledném grafu (obr. 20) jsou znázorněni skutečně všichni bývalí i současní členové řídicích orgánů, tj. i manažer španělské bankovní skupiny Banco Santander, který figuruje v představenstvu již od roku 1960. Tato extrémní hodnota ovlivňuje průměrnou dobu setrvání v představenstvu členů s méně jak čtrnáctiletými zkušenostmi, která tak dosahuje 30,8 let. I bez započítání tohoto cenzorovaného pozorování však stráví manažeré s nejkratší praxí nejdelší dobu v představenstvu – v průměru 17 let. Osoby se čtrnácti až šestadvacetiletými

zkušenostmi z bankovního sektoru odcházejí z představenstva zpravidla v průměru do 10,7 let. Nejkratší průměrnou dobu setrvání v představenstvu mají stejně jako u nadprůměrných bank manažeři s nejdelšími, více jak šestadvaceti letými zkušenostmi – 7,7 let. Stejně jako v předchozím případě i tentokrát je to s největší pravděpodobností důsledek vyššího věku a tím pádem i odchodu do důchodu. Čtvrtina těchto manažerů odchází z představenstva dokonce do tří let, polovina z nich do 6 let. Naproti tomu 25 % manažerů se čtrnácti až šestadvaceti letou zkušeností opouští představenstvo do 7 let a polovina do 10 let. Více jak deset let naopak stráví v představenstvu 75 % členů s nejkratší praxí v bankovním sektoru.

Obr. 20: Funkce setrvání manažerů v představenstvu průměrných bank dle doby sbírání zkušeností



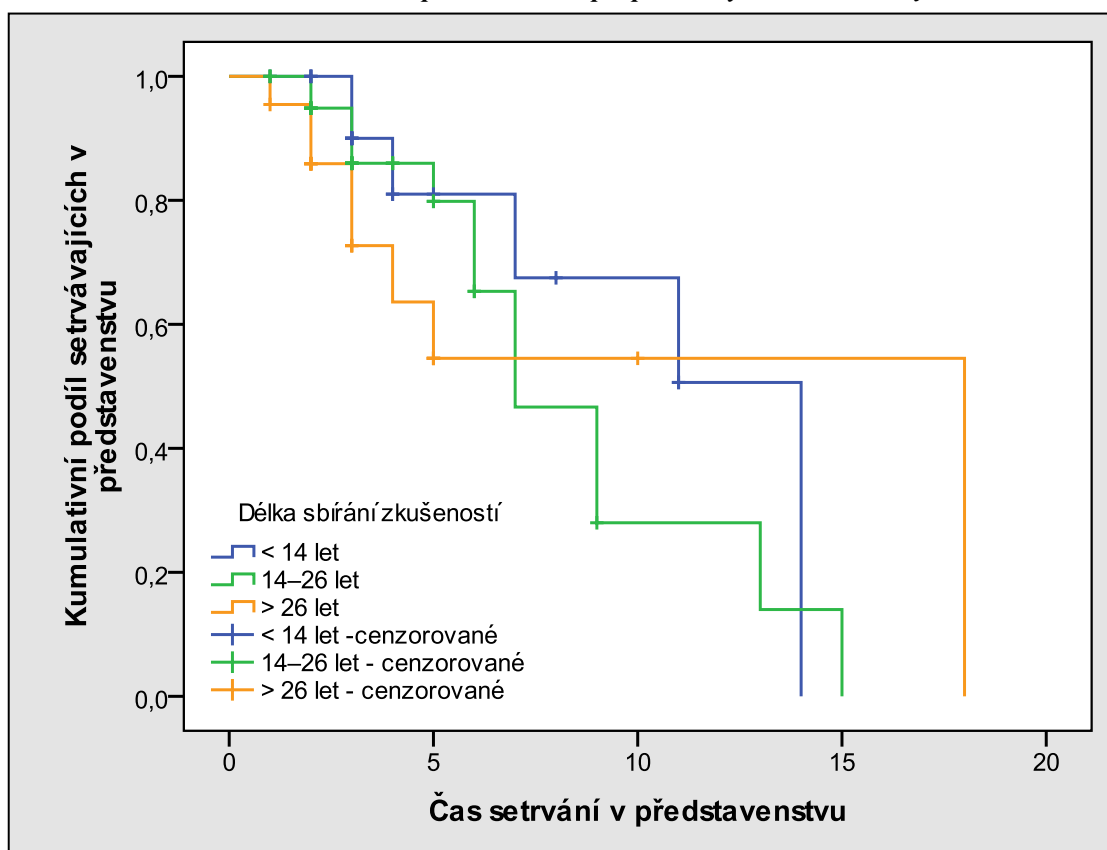
Zdroj: výroční zprávy bank, vlastní výpočty

7.2.3 Odhad funkce setrvání v představenstvu podprůměrných bank podle doby sbírání zkušeností v bankovníctví

Skupina ekonomicky podprůměrných bank by měla ilustrovat příklad toho, jak v případě řízení bankovních institucí spíše nepostupovat. Z výsledků předchozích analýz se lze domnívat, že bankovní instituce se snaží svoji situaci na poslední chvíli zachránit výměnou špatných členů představenstev za nové. Nejdelší dobu v představenstvu stráví manažeři s nejdelší dobou sbírání zkušeností – v průměru 11,3 roky. Z grafu (obr. 21) je však patrné, že tato hodnota je způsobena jedním necenzorovaným případem na konci křivky setrvání, který v představenstvu strávil dlouhých 18 let. Při jeho vyřazení z analýzy klesá průměrná doba strávená v představenstvu manažery s více jak šestadvaceti letou praxí v bankovním sektoru na 6,7 let. Počáteční strmost této křivky potvrzuje také fakt, že čtvrtina těchto manažerů odchází z představenstva už do tří

let. Stejně jako v předchozích případech se i tentokrát může často jednat o odchody do důchodu způsobené vyšším věkem manažerů, kteří mají za sebou dlouhé pracovní zkušenosti v bankovním sektoru. Poměrně dlouhou dobu v řídicím orgánu figurují manažeři s méně jak čtrnáctiletými zkušenostmi v bankovníctví – průměrně 10,5 roku. 75 % z nich stráví v představenstvu dokonce více jak 7 let a polovina více jak 14 let. Naopak pouhých 8,5 let dosahuje průměrná doba mezi vstupem do představenstva a odchodem z něj u manažerů, kteří mají za sebou čtrnáct až šestadvacet let praxe v bankovním sektoru. Čtvrtina z nich odchází z řídicího orgánu do šesti let, další čtvrtina hned po dalším roce, tedy do 7 let od svého nástupu. To jsou však právě ti manažeři, kteří se z dosavadních výsledků jeví jako ti nejlepší. Krátká doba jejich setrvání v představenstvech podprůměrných bank může být právě důvod neúspěchu těchto bank. Navíc lze uvažovat nad tím, zdali právě tito nejlepší manažeři neodcházejí do těch úspěšnějších bank. To už je ale otázka k širší samostatné diskusi.

Obr. 21: Funkce setrvání manažerů v představenstvu podprůměrných bank dle doby sbírání zkušeností



Zdroj: výroční zprávy bank, vlastní výpočty

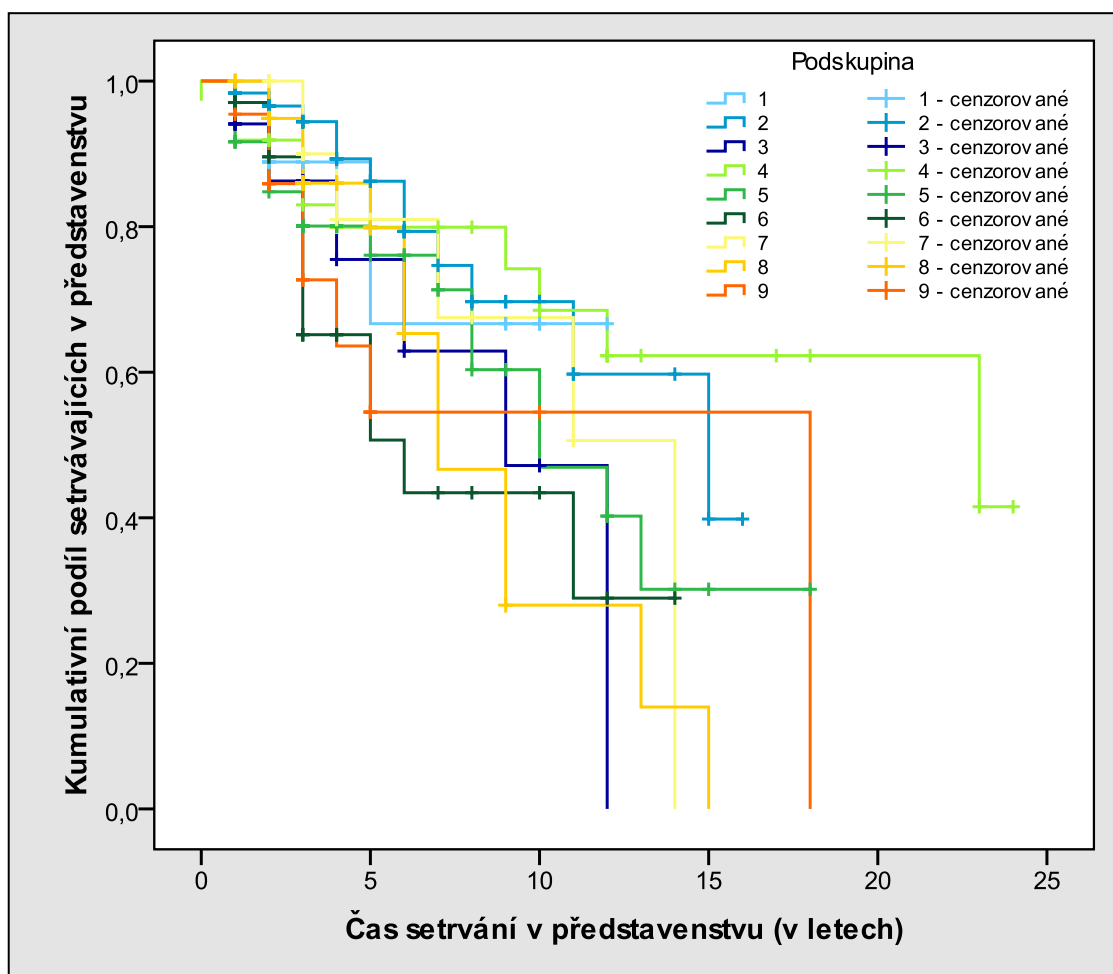
Ekonomicky nadprůměrné banky si ve svých týmech drží nejdéle manažery, kteří před svým nástupem do představenstva strávili čtrnáct až dvacet šest let sbíráním zkušeností v bankovníctví. Manažeři s malými zkušenostmi se úspěšným bankám pravděpodobně v krizi neosvědčili, proto odchází dřív. Naopak v představenstvech průměrných a podprůměrných bank stráví nejdelší dobu právě členové s nejkratšími předchozí praxí v bankovníctví. Znovu se tak potvrzuje, že udržování si osob s dostatečně dlouhou dobou sbírání zkušeností před nástupem do představenstva představuje faktor budoucí ekonomické úspěšnosti bankovních institucí.

7.2.4 Odhad funkce setrvání v představenstvu podle doby sbírání zkušeností a podle skupin bank

Výsledný graf (obr. 22) vykresluje celkem 9 křivek přežití (= setrvání v představenstvu), zvlášť za každé období sbírání zkušeností a za každou skupinu bank. Tyto jednotlivé podskupiny jsou v grafu vyznačeny číslem:

1. Podskupina manažerů nadprůměrných bank s méně jak čtrnáctiletými zkušenostmi.
2. Podskupina manažerů nadprůměrných bank se čtrnácti až šestadvacetiletými zkušenostmi.
3. Podskupina manažerů nadprůměrných bank s více jak šestadvacetiletými zkušenostmi.
4. Podskupina manažerů průměrných bank s méně jak čtrnáctiletými zkušenostmi.
5. Podskupina manažerů průměrných bank se čtrnácti až šestadvacetiletými zkušenostmi.
6. Podskupina manažerů průměrných bank více jak šestadvacetiletými zkušenostmi.
7. Podskupina manažerů podprůměrných bank s méně jak čtrnáctiletými zkušenostmi.
8. Podskupina manažerů podprůměrných bank se čtrnácti až šestadvacetiletými zkušenostmi.
9. Podskupina manažerů podprůměrných bank s více jak šestadvacetiletými zkušenostmi.

Obr. 22: Funkce setrvání manažerů v představenstvu bank podle jednotlivých skupin bank a doby sbírání zkušeností



Zdroj: výroční zprávy bank, vlastní výpočty

Stejně jako u výstupů analýzy přežívání, které se týkaly skupiny průměrných bank, je i tentokrát pro lepší přehlednost vyřazen z grafu (obr. 22) člen představenstva z průměrné skupiny bank, který ve své funkci setrvává již 52 let. Jde tedy o příklad cenzorovaného pozorování. Jeho předchozí praxe v bankovním sektoru trvala pouhé dva roky, řadí se tak do skupiny 4, kterou tvoří manažeři průměrných bank a s méně jak čtrnáctiletou zkušeností před nástupem do představenstva. Jednotlivé křivky setrvání v představenstvu a průměrné doby setrvání v představenstvu byly popsány už v podkapitolách výše (7.2.1, 7.2.2, 7.2.3).

Pro párová porovnání jednotlivých podskupin byly použity dva testy – log rank test a Wilcoxonův test. Výsledky testů jsou přehledně zobrazeny v tabulkách 6 a 7. Modifikovaný log rank (tab. 6) detekoval signifikantní rozdíl v případě porovnání podskupiny manažerů nadprůměrných bank se čtrnácti až šestadvacetiletou zkušeností v bankovníctví s podskupinami manažerů průměrných bank s více jak šestadvacetiletými zkušenostmi, manažerů podprůměrných bank se čtrnácti až šestadvacetiletými zkušenostmi a manažerů podprůměrných bank s více jak šestadvacetiletými zkušenostmi. Výsledná p–hodnota v případě porovnání členů představenstev nadprůměrných bank se čtrnácti až šestadvacetiletými zkušenostmi a členů průměrných bank s více jak šestadvacetiletými zkušenostmi dosáhla hodnoty 0,005, tedy na zvolené 5% hladině významnosti můžeme zamítnout nulovou hypotézu o neexistenci rozdílů v setrvání v představenstvu mezi těmito dvěma podskupinami. Co se týče porovnání rozdílů v odchodech z představenstva mezi manažery podskupiny 2 a 8, p–hodnota se rovná 0,021, v případě podskupin 2 a 9 dosahuje p–hodnota 0,047. V obou případech zamítáme nulovou hypotézu, že neexistují rozdíly mezi zmiňovanými podskupinami na 5% hladině významnosti.

Funkce setrvání v představenstvu má u členů nadprůměrných bank s „ideální“ předchozí zkušeností v bankovníctví (podskupina 2) statisticky potvrzený jiný průběh, než u členů podprůměrných bank se stejnou zkušeností (14–26 let). U nadprůměrných bank je pozvolnější a členové představenstev zůstávají ve funkci déle. Křivky setrvání v představenstvu podskupin 6 a 9 jsou také strmější než v případě podskupiny „ideálních“ manažerů (nadprůměrných bank se čtrnácti až šestadvacetiletými zkušenostmi).

Statisticky významný rozdíl v průběhu funkce setrvání v řídicím orgánu byl detekován také mezi členy představenstev průměrných bank s méně jak čtrnáctiletými zkušenostmi a s více jak šestadvacetiletými zkušenostmi, kde p–hodnota se rovná 0,044. Na 5% hladině významnosti tedy zamítáme nulovou hypotézu o neexistenci rozdílů ve funkci setrvání manažerů v představenstvu mezi těmito dvěma podskupinami. Také v případě srovnání rozdílů v odchodech mezi manažery průměrných bank s méně jak čtrnáctiletou praxí v bankovním sektoru a manažery podprůměrných bank se čtrnácti až šestadvacetiletými zkušenostmi byla výsledná hodnota $p < 0,05$ ($p = 0,044$). Potvrzujeme tedy signifikantní rozdíl v setrvání v představenstvech i mezi těmito dvěma podskupinami manažerů.

Tab. 6: Výsledky log rank testu při testování shody funkce setrvání v představenstvu mezi jednotlivými podskupinami manažerů

Log rank test										
Podskupina		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Chí-kvadrát	×	0,190	1,102	0,000	0,713	2,054	0,005	1,071	0,843
	Sig.	×	0,663	0,294	0,983	0,398	0,152	0,941	0,301	0,359
2	Chí-kvadrát	0,190	×	2,906	0,001	2,232	7,860	0,806	5,336	3,946
	Sig.	0,663	×	0,088	0,973	0,135	0,005	0,369	0,021	0,047
3	Chí-kvadrát	1,102	2,906	×	1,680	0,205	0,162	0,944	0,010	0,028
	Sig.	0,294	0,088	×	0,195	0,651	0,688	0,331	0,921	0,866
4	Chí-kvadrát	0,000	0,001	1,680	×	1,912	4,048	0,355	4,124	2,761
	Sig.	0,983	0,973	0,195	×	0,167	0,044	0,551	0,042	0,097
5	Chí-kvadrát	0,713	2,232	0,205	1,912	×	1,040	0,242	0,624	0,425
	Sig.	0,398	0,135	0,651	0,167	×	0,308	0,623	0,430	0,514
6	Chí-kvadrát	2,054	7,860	0,162	4,048	1,040	×	2,228	0,854	0,107
	Sig.	0,152	0,005	0,688	0,044	0,308	×	0,136	0,355	0,744
7	Chí-kvadrát	0,005	0,806	0,944	0,355	0,242	2,228	×	0,796	0,965
	Sig.	0,941	0,369	0,331	0,551	0,623	0,136	×	0,372	0,326
8	Chí-kvadrát	1,071	5,336	0,010	4,124	0,624	0,854	0,796	×	0,134
	Sig.	0,301	0,021	0,921	0,042	0,430	0,355	0,372	×	0,715
9	Chí-kvadrát	0,843	3,946	0,028	2,761	0,425	0,107	0,965	0,134	×
	Sig.	0,359	0,047	0,866	0,097	0,514	0,744	0,326	0,715	×

Poznámky: 1 = Podskupina manažerů nadprůměrných bank s méně jak čtrnáctiletými zkušenostmi. 2 = Podskupina manažerů nadprůměrných bank se čtrnácti až šestadvaceti letými zkušenostmi. 3 = Podskupina manažerů nadprůměrných bank s více jak šestadvaceti letými zkušenostmi.
4 = Podskupina manažerů průměrných bank s méně jak čtrnáctiletými zkušenostmi. 5 = Podskupina manažerů průměrných bank se čtrnácti až šestadvaceti letými zkušenostmi. 6 = Podskupina manažerů průměrných bank více jak šestadvaceti letými zkušenostmi.
7 = Podskupina manažerů podprůměrných bank s méně jak čtrnáctiletými zkušenostmi. 8 = Podskupina manažerů podprůměrných bank se čtrnácti až šestadvaceti letými zkušenostmi. 9 = Podskupina manažerů podprůměrných bank s více jak šestadvaceti letými zkušenostmi.

Zdroj: výroční zprávy bank, vlastní výpočty

Tab. 7: Výsledky Wilcoxonova testu při testování shody funkce setrvání v představenstvu mezi jednotlivými podskupinami manažerů

Wilcoxonův test										
Podskupina		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Chí-kvadrát	×	0,702	0,464	0,000	0,512	1,570	0,238	0,023	0,787
	Sig.	×	0,402	0,496	0,989	0,474	0,210	0,626	0,879	0,375
2	Chí-kvadrát	0,702	×	2,213	0,728	3,411	8,777	0,160	1,918	6,370
	Sig.	0,402	×	0,137	0,394	0,065	0,003	0,689	0,166	0,012
3	Chí-kvadrát	0,464	2,213	×	0,324	0,001	0,451	0,812	0,190	0,261
	Sig.	0,496	0,137	×	0,569	0,972	0,502	0,367	0,663	0,610
4	Chí-kvadrát	0,000	0,728	0,324	×	0,573	2,214	0,145	0,102	1,448
	Sig.	0,989	0,394	0,569	×	0,449	0,137	0,704	0,749	0,229
5	Chí-kvadrát	0,512	3,411	0,001	0,573	×	0,691	1,246	0,307	0,254
	Sig.	0,474	0,065	0,972	0,449	×	0,406	0,264	0,580	0,614
6	Chí-kvadrát	1,570	8,777	0,451	2,214	0,691	×	4,114	3,193	0,005
	Sig.	0,210	0,003	0,502	0,137	0,406	×	0,043	0,074	0,946
7	Chí-kvadrát	0,238	0,160	0,812	0,145	1,246	4,114	×	0,532	3,064
	Sig.	0,626	0,689	0,367	0,704	0,264	0,043	×	0,466	0,080
8	Chí-kvadrát	0,023	1,918	0,190	0,102	0,307	3,193	0,532	×	2,179
	Sig.	0,879	0,166	0,663	0,749	0,580	0,074	0,466	×	0,140
9	Chí-kvadrát	0,787	6,370	0,261	1,448	0,254	0,005	3,064	2,179	×
	Sig.	0,375	0,012	0,610	0,229	0,614	0,946	0,080	0,140	×

Poznámky: 1 = Podskupina manažerů nadprůměrných bank s méně jak čtrnáctiletými zkušenostmi. 2 = Podskupina manažerů nadprůměrných bank se čtrnácti až šestadvaceti letými zkušenostmi. 3 = Podskupina manažerů nadprůměrných bank s více jak šestadvaceti letými zkušenostmi.
4 = Podskupina manažerů průměrných bank s méně jak čtrnáctiletými zkušenostmi. 5 = Podskupina manažerů průměrných bank se čtrnácti až šestadvaceti letými zkušenostmi. 6 = Podskupina manažerů průměrných bank více jak šestadvaceti letými zkušenostmi.
7 = Podskupina manažerů podprůměrných bank s méně jak čtrnáctiletými zkušenostmi. 8 = Podskupina manažerů podprůměrných bank se čtrnácti až šestadvaceti letými zkušenostmi. 9 = Podskupina manažerů podprůměrných bank s více jak šestadvaceti letými zkušenostmi.

Zdroj: výroční zprávy bank, vlastní výpočty.

Při testování párových shod pomocí Wilcoxonova testu (tab. 7) byl stejně jak v případě log rank testu potvrzen signifikantní rozdíl v průběhu setrvání v představenstvu u podskupin manažerů nadprůměrných bank se čtrnácti až šestadvacetiletými zkušenostmi v bankovníctví a manažerů průměrných bank s více jak šestadvacetiletými zkušenostmi. Naměřená p–hodnota dosáhla 0,003. Také v případě porovnání rozdílů mezi členy představenstev nadprůměrných bank se čtrnácti až šestadvacetiletými zkušenostmi a členy představenstev podprůměrných bank s více jak šestadvacetiletými praxí Wilcoxonův test potvrdil výsledek log rank testu. P–hodnota se rovná 0,012, tudíž v obou dvou případech zamítáme nulové hypotézy, že mezi podskupinami nejsou rozdíly v setrvání manažerů v představenstvu. Navíc Wilcoxonův test detekoval signifikantní rozdíl s p–hodnotou 0,043 také v případě porovnání podskupin manažerů průměrných bank s více jak šestadvacetiletými zkušenostmi a manažerů podprůměrných bank s méně než čtrnáctiletou praxí v bankovním sektoru. Zamítáme tedy nulovou hypotézu, že neexistují rozdíly v setrvání v představenstvu mezi těmito dvěma podskupinami.

Je nutné si uvědomit, že částečně odlišné výsledky obou testů mohou být způsobeny odlišným způsobem testování log rank testu a Wilcoxonova testu. Zatímco log rank test testuje případy, kdy se křivky přežití nekříží a je mezi nimi lineární posun, Wilcoxonův test potvrzuje či vyvrací rozdílnost funkcí přežití, pokud se křivky mezi sebou kříží. Rozdílné výsledky sice mohou poukazovat na nejednoznačnost výsledků, není ale sporu, že odlišné průběhy odchodů členů z představenstev bankovních institucí si zasluhují pozornost. Analýza přežívání tak představuje jednu z metod, které umožňují odhalovat rozdíly mezi bankovními institucemi, jež vedou k jejich ekonomickému úspěchu či neúspěchu.

Kapitola 8

Závěr

Finanční krize poukázala na nedostatky bývalých regulatorních opatření státních orgánů i nadnárodních institucí vydaných pro bankovní sektor. Přílišné spoléhání na samoregulaci trhu se ukázalo jako špatný směr. Vedení bankovních institucí se necítila být svázána jakýmkoli omezeními, příliš riskovala a jejich rozhodnutí nebyla podpořena dostatečnými znalostmi a širokou diskusí, a tak důsledky jejich aktivit pocítil celý svět. Státní orgány i nadnárodní instituce si uvědomily, že rozhodování řídicích orgánů bankovních institucí byla ekonomicky nebezpečná, nezodpovědná a také často neprofesionální. Podle dokumentů hodnotících příčiny finanční krize přispělo k jejímu vzniku také nedostatečně diversifikované složení řídicích orgánů (genderově, věkově atd.). Návrhy nových regulatorních opatření proto zmiňují nezbytnost různorodosti řídicích orgánů bank a dostatečné znalosti členů těchto orgánů a považují je za stěžejní faktory ekonomické úspěšnosti bank.

Cílem předložené bakalářské práce bylo najít argumenty pro podporu těchto návrhů regulatorních opatření pomocí demografických a statistických metod. Volba metod byla ovlivněna analyzovanou populací bývalých i současných členů řídicích orgánů bankovních institucí. Snahou bylo také dokázat univerzálnost použití těchto metod i na jiné než běžné populace a zároveň jejich užitečnost i v jiných oblastech než je pouze demografie. Do výběru analyzovaných bankovních institucí bylo zahrnuto celkem 26 bank ze zemí Evropské unie. Ve všech případech se jednalo o mateřské společnosti bankovních skupin, které figurovaly v žebříčku pětáctyriceti největších bank EU podle objemu aktiv v roce 2010. Pro potřeby analýzy bylo těchto 26 bankovních institucí rozděleno do tří skupin na základě jejich ekonomické úspěšnosti (skupina ekonomicky nadprůměrných bank, skupina ekonomicky průměrných bank a skupina ekonomicky podprůměrných bank). Tato úspěšnost byla hodnocena pomocí ukazatelů ekonomické výkonnosti ROE a Tier 1 capital ratio, konkrétně se jednalo o průměrné hodnoty těchto ukazatelů za sledované období, tj. roky 2007 až 2011. Výběr těchto ukazatelů se ukázal jako vhodný, neboť popisuje jak minulé ekonomické výsledky bank (ROE), tak hodnotí i budoucí schopnost si tuto výkonnost udržet (Tier 1 capital ratio) bez ohledu na velikost bankovní instituce. Sledované období bylo zvoleno z důvodu ekonomicky zajímavé doby, která ovlivnila chování bankovního sektoru, a také z důvodu dostupnosti dat, tj. individuálních údajů o členech řídicích orgánů.

V úvodu analytické části práce byla porovnávána pomocí demografických a statistických ukazatelů struktura řídicích orgánů podle jednotlivých skupin bank rozdělených dle ekonomické úspěšnosti. Nejstarší věkovou strukturu současných členů představenstev vykazuje skupina průměrných bank, naopak nejmladší věkové složení má skupina podprůměrných bank. To poukazuje na domněnku, že mladší věk bývá obvykle spojován s rizikovým chováním, naopak vyšší věk už tyto tendence nemá a drží se stabilního, jistého chování, které sice nevede k ekonomickým neúspěchům, ale ani k ziskům. Mladší věková struktura členů představenstva, ale ani starší věková struktura v našem případě nepřinášela bankám výhodu. V analyzovaném souboru bank proto nemělo věkové složení manažerů příliš vliv na úspěšnost těchto institucí.

Skupina průměrných bank má ze všech skupin také největší průměrné variační rozpětí věku současných členů představenstev. Naopak nejmenší rozdíly, co se týče věku členů řídicích orgánů, jsou ve skupině nadprůměrných bank. Pozitivum věkové heterogenity tak potvrzeno nebylo, zároveň ale nebylo ani vyvráceno, neboť podprůměrné banky mají průměrné variační rozpětí jen o pár desetiny vyšší než banky nadprůměrně úspěšné.

Naopak genderová heterogenita v řídicím orgánu se ukázala jako pozitivní faktor vedoucí k ekonomickým ziskům. Banky průměrné a podprůměrné vykazovaly po celé sledované období výrazně nižší podíl žen v řídicích orgánech v porovnání s nadprůměrnými bankami. Průměrný index feminity u nadprůměrných bank je oproti ostatním skupinám dvoj až čtyřnásobný, stejně jako ukazatel v textu označovaný jako ženo-roky, který charakterizuje podíl doby, který z celkového času strávily v představenstvech ženy. Přestože bankovní prostředí představuje stále ještě z velké části maskulinní prostředí, ukázalo se, že ekonomicky nadprůměrné banky si uvědomují důležitost genderové diversity ve svém týmu, která přináší odlišný pohled na věc, a považují ji za jeden z faktorů vedoucí k úspěchu. To ostatně potvrdila i řada studií společnosti McKinsey & Company i neziskové organizace Catalyst.

Pozitivní vliv žen v řídicích orgánech bankovních institucí na ekonomickou úspěšnost bank byl potvrzen také statisticky, a to pomocí korelační analýzy. Ta vhodně popisuje sílu a směr závislosti analyzovaných proměnných. Na 5% hladině významnosti se potvrdila závislost ukazatele ROE na indexu feminity i na ukazateli ženo-roky. V obou případech hodnota Spearmanova koeficientu korelace ukázala středně silnou závislost. Můžeme tedy potvrdit v úvodu představenou hypotézu o pozitivním vlivu genderové diversity na ekonomickou úspěšnost bank.

V rámci skupin byla spočtena také průměrná doba sbírání zkušeností v bankovníctví členů představenstev před nástupem do funkce. Nejvyšších hodnot dosahovala skupina ekonomicky nadprůměrných bank, rozdíly mezi zbylými skupinami ale nebyly, co se týče průměrné hodnoty sbírání zkušeností, nijak velké. Odlišnosti ukázala až analýza pomocí úmrtnostních tabulek. Výsledný ukazatel – střední doba sbírání zkušeností v bankovníctví před nástupem do představenstva – potvrdil rozdíly mezi jednotlivými skupinami. Zatímco u podprůměrných a průměrných bankovních institucí bylo z tabulkové funkce l_x patrné rovnoměrné rozložení v odchodech do představenstev, u nadprůměrných bank docházelo k lámání křivky okolo dvacátého roku sbírání zkušeností v bankovní sféře. Tyto výsledky potvrzují, že návrh regulačních opatření Evropské komise požadující po bankovních institucích dostatečné

předchozí zkušenosti jejich manažerů získané praxí v bankovním sektoru je opodstatněný. A to i přesto, že korelační analýza nepotvrdila závislost ukazatelů ROE a Tier 1 capital ratio na průměrné době sbírání zkušeností v bankovníctví. Ukázalo se totiž, že manažeři, kteří do představenstva vstoupili s více jak pětadvacetiletými zkušenostmi, nebyli nakonec zdaleka tak úspěšní. To bylo ostatně patrné i ze struktury členů řídicích orgánů podle věku při vstupu do představenstva a podle doby sbírání zkušeností. U nadprůměrných bank docházelo ke kumulaci osob okolo padesátého roku věku a dvaceti až pětadvaceti letům předchozích zkušeností v bankovním sektoru. Lze se proto domnívat, že se bankám osvědčilo jmenovat do představenstva člověka, který po vysoké škole začal pracovat v bance a po dvaceti až pětadvaceti letech praxe získal předpoklady pro vrcholovou manažerskou funkci.

Metoda konstrukce úmrtnostních tabulek byla použita také ke zjištění střední doby setrvání v představenstvu bývalých členů řídicích orgánů. Nejdelší dobu strávili v představenstvu manažeři podprůměrných bank. Výsledky ukázaly, že v analyzované skupině bank zřejmě vedla příliš dlouhá doba v představenstvu u manažerů k setrvačnému rozhodování a jejich ignoraci nově vzniklých problémů. Naopak banky průměrné a nadprůměrné po celou dobu uplatňovaly strategii pravidelné obměny těch členů řídicích orgánů, kteří nebyli pro banku žádoucí.

Poslední demografická metoda použitá v této práci k hodnocení struktury členů řídicích orgánů byla analýza přežívání. Její výhoda spočívá v zahrnutí jak bývalých, tak také současných členů představenstev. Analyzovány byly rozdíly v odchodech manažerů z představenstev podle jednotlivých skupin bank a v rámci těchto skupin také ještě podle doby sbírání zkušeností v bankovníctví před nástupem do řídicího orgánu.

Výsledky analýzy přežívání ukázaly rozdíly oproti střední době setrvání získané pomocí úmrtnostních tabulek, což je přirozené vzhledem k odlišné analyzované populaci. Zároveň to potvrzuje skutečnost, že bankovní instituce reagovaly na finanční krizi obměnou svého manažerského týmu. Například skupina podprůměrných bank tentokrát měla ze všech skupin nejnížší průměrnou dobu setrvání v řídicím orgánu. To je důsledek obměny, ke které došlo kvůli špatným výsledkům, kterých tyto banky dosahovaly během krize. Noví členové, kteří do podprůměrných bank nastoupili zpravidla v letech 2009 až 2010, tak výrazně zkrátili průměrnou dobu setrvání v představenstvu. V tomto případě se výměna členů ukázala spíše jako důsledek finanční krize, ke které došlo ale pravděpodobně až příliš pozdě.

Naopak skupina nadprůměrných bank vykazovala kratší průměrnou dobu setrvání před nástupem krize i během ní, proto je možné tentokrát považovat pravidelnou obměnu členů za pozitivní faktor úspěchu těchto bank.

Nejdelší průměrnou dobu setrvání manažerů v představenstvu má skupina průměrných bank, ačkoliv křivka setrvání v představenstvu má zpočátku nejstrmější trend ze všech skupin. Na konci tuto průměrnou dobu mezi příchodem a odchodem z řídicího orgánu zvyšuje několik cenzorovaných pozorování, která, jak se ukázalo, tvoří z velké části členové představenstva jedné španělské banky, jež si drží stejný manažerský tým již velmi dlouho. Ukazuje se tak, že ve skupině průměrných bank lze nalézt jak manažery, kteří odcházejí po velmi krátké době, tak také ty, kteří zůstávají ve funkci poměrně dlouho. Lze se proto domnívat, že v některých

případech průměrné banky příliš neexperimentují a drží se svého osvědčeného modelu a osvědčených lidí.

Výsledky analýzy přežívání ovšem ukázaly také jistá omezení, která tato metoda přináší, a která spočívají především v ovlivnění výsledku extrémními hodnotami. To je způsobeno hlavně díky relativně malé datové základně, a tudíž malému počtu necenzorovaných i cenzorovaných pozorování. Je proto nutné zohlednit, že se jedná spíše o ilustraci použití této metody na specifický typ dat.

Při bližším zkoumání dob setrvání v představenstvu mezi jednotlivými podskupinami manažerů rozdělených podle skupiny bank a podle doby předchozí praxe v bankovním sektoru se ukázalo, že nadprůměrně úspěšné banky si drží nejdéle ve funkci manažery, kteří do řídicího orgánu přicházejí se čtrnácti až pětadvaceti letými zkušenostmi. Ostatní banky si nejdéle v týmu drží manažery s méně jak čtrnáctiletou zkušeností, tedy v podstatě nezkušené manažery. Znovu tak byl potvrzen pozitivní vliv dostatečné předchozí praxe v bankovníctví na úspěšnost bank, neboť ti, kteří se z dosavadních výsledků jeví jako ti nejlepší, zůstávají nejdéle v nejúspěšnějších bankách. Je proto otázkou, zdali úspěšné banky přitahují úspěšné manažery, anebo naopak, zdali úspěšní manažeři vytvářejí úspěšné banky.

Výsledky práce ukazují, že regulační návrhy Evropské komise prosazující větší genderovou diversitu a zároveň požadavek na obsazování členů řídicích orgánů zkušenými bankéři s dlouholetou praxí jsou opodstatněné.

Přestože analyzovaný soubor není veliký a výsledky mohou být v některých případech ovlivněny extrémny, práce ukázala některé zajímavé výsledky, které mohou sloužit k širší diskusi. Analyzovaná populace členů představenstev bankovních institucí představuje zajímavý soubor vhodný k dalším studiím vedoucím k odhalení nových skutečností stojících za ekonomickým úspěchem či neúspěchem těchto institucí. Větší datová základna, která bude v příštích letech ze zákona k dispozici, tak může v budoucnu poskytnout ještě další hodnotné výsledky.

Představené postupy a analýzy ukázaly možnosti demografie jako širší disciplíny využitelné pro analýzy i jiných než běžných populací, např. v oblasti ekonomiky a lidských zdrojů, a zároveň jako možného nástroje pro podporu či naopak zpochybnění některých ekonomicko-politických rozhodnutí, kterým bezesporu je např. regulace bankovních institucí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A POUŽITÝCH ZDROJŮ

- AALEN, O.; BORGAN, O. Ø., GJESSING, H. K. 2010. *Survival and event history analysis: A process point of view*. New York: Springer Science+Business Media 2010, 539 s. ISBN 978-1-4419-1909-0.
- ADAMS, R. B.; FERREIRA, D. 2009. Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*. 2009, roč. 94, č. 2, s. 291–309.
- Bank for International Settlements. 2010. *Basel Committee on Banking Supervision. Principles for enhancing corporate governance* [online]. 2010 [cit. 2012-02-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.bis.org/publ/bcbs176.pdf>>
- Bank for International Settlements. 2012. *Speech by Jaime Caruana. Shareholder value and stability in banking: Is there a conflict?* [online]. 27. 3. 2012 [cit. 2012-04-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.bis.org/speeches/sp120403.pdf>>
- BANTEL, K. A.; JACKSON, S. E. 1989. Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*. 1989, roč. 10, č. S1, s. 107–124.
- BARKER, V. L. III.; MUELLER, G. C. 2002. CEO characteristics and firm R&D spending. *Management Science*. 2002, roč. 48, č. 6, s. 782–801.
- BRAMMER S.; MILLINGTON, A; PAVELIN, S. 2007. Gender and Ethnic Diversity Among UK Corporate Boards. *Corporate governance: An international review*. 2007, roč. 15, č. 2, s. 393 – 403.
- BRUYN, de F.; BRINGÉ, A. 2006. An extension of sports demography: Duration analysis applied to populations of sports federation members. *Population (english edition)*. 2006, roč. 61, č. 5, s. 685–699.
- BURKE, R. J.; 1997. Women on Corporate Boards of Directors: A Needed Resource. *Journal of Business Ethics*. 1997, roč. 16, č. 9, s. 909–915.
- CATALYST. 2004. *The bottom line: Connecting corporate and gender diversity*. Catalyst. 2004. 24 s.
- CARTER, D. A.; SIMKINS, B. J.; SIMPSON, W. G. 2003. Corporate governance, board diversity and firm value. *Financial Review*. 2003, roč. 38, č. 1, s. 33–53.

- CIPRA, T. 1990. *Matematické metody demografie a pojištění*. 1. vyd. Praha: SNTL - Nakladatelství technické literatury, 1990, 455 s. ISBN 80-03-00222-2.
- ČERVOVÁ, L. 2010. *Analýza délky života*. Podkladový materiál pro odborný kurz SPSS Analýza délky života. Praha: SPSS Centrum výuky, 2010.
- Česká národní banka. 2011. Vyhláška č. 123/2007 Sb., o pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry ve znění vyhlášky č. 282/2008 Sb., vyhlášky č. 380/2010 Sb. a vyhlášky č. 89/2011 Sb. Dostupný z: http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/legislativa/vyhlaskey/vyhlaskey_123_2007_uz_od_20111231.pdf
- Česko. Zákon č. 513/1991 Sb. ze dne 5. 11. 1991, obchodní zákoník, In *Sbírka zákonů České a Slovenské federativní republiky*. 1991, s. 2498. Dostupný z WWW: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=1991&typeLaw=zakon&What=Rok&stranka=2>
- Český statistický úřad. 2012. Studenti a absolventi vysokých škol v roce 2010 [online]. 27. 2. 2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupný z WWW: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/studenti_a_absolventi_vysokych_skol_v_cr_celkem/\\$File/1_VS_studenti_celkem_11.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/studenti_a_absolventi_vysokych_skol_v_cr_celkem/$File/1_VS_studenti_celkem_11.pdf)
- ERHARDT, N. L.; WERBEL, J. D.; SHRADER, Ch. B. 2003. Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate governance: An international review*. 2003, roč. 11, č. 2, s. 102–111
- European Banking Authority. 2011. *EBA Guidelines on Internal Governance (GL 44)* [online]. Londýn, 27. 9. 2011 [cit. 2012-02-27]. Dostupný z WWW: [http://www.eba.europa.eu/cebs/media/Publications/Standards%20and%20Guidelines/2011/EBA-BS-2011-116-final-\(EBA-Guidelines-on-Internal-Governance\)-\(2\)_1.pdf](http://www.eba.europa.eu/cebs/media/Publications/Standards%20and%20Guidelines/2011/EBA-BS-2011-116-final-(EBA-Guidelines-on-Internal-Governance)-(2)_1.pdf)
- European Banking Authority. 2012. *EBA Consultation Paper on draft Guidelines for assessing the suitability of members of the management body and key function holders of a credit institution (EBA/CP/2013/03)* [online]. Londýn, 18. 4. 2012 [cit. 2012-03-06]. Dostupný z WWW: <http://www.eba.europa.eu/cebs/media/Publications/Consultation%20Papers/2012/CP03/C-P-on-GL-on-the-assessment-of-the-suitability-of-directors-and-key-function-holders.pdf>
- Evropská komise. 2009 In EVROPSKÁ KOMISE. 2010. *Zelená kniha. Správa a řízení podniku ve finančních institucích a politika odměňování* [online]. Brusel, 20. 6. 2010 [cit. 2012-02-27]. Dostupný z WWW: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0284:FIN:CS:PDF>
- Evropská komise. 2010. *Zelená kniha. Správa a řízení podniku ve finančních institucích a politika odměňování* [online]. Brusel, 20. 6. 2010 [cit. 2012-02-27]. Dostupný z WWW: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0284:FIN:CS:PDF>
- Evropská komise. 2011a. *Návrh Nařízení Evropského parlamentu a Rady o obezřetnostních požadavcích na úvěrové instituce a investiční podniky, část I* [online]. Brusel, 20. 7. 2011

- [cit. 2012-03-02]. Dostupný z WWW: <[http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=SPLIT_COM:2011:0452\(01\):FIN:CS:PDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=SPLIT_COM:2011:0452(01):FIN:CS:PDF)>
- Evropská komise. 2011b. *Návrh Směrnice Evropského parlamentu a Rady o přístupu k činnosti úvěrových institucí a o obezřetnostním dohledu nad úvěrovými institucemi a investičními podniky a o změně směrnice Evropského parlamentu a Rady 2002/87/ES o doplňkovém dozoru nad úvěrovými institucemi, pojišťovnami a investičními podniky ve finančním konglomerátu* [online]. Brusel, 20. 7. 2011 [cit. 2012-03-02]. Dostupný z WWW: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0453:FIN:CS:PDF>>
- Evropská komise. 2011c. *Commission staff working paper impact assessment Accompanying the dokument Proposal for a Directive of the European parliament and the Council on the access to the activity of credit institutions and the prudential supervision of credit institutions and investment firms and amending Directive 2002/87/EC of the European parliament and of the Council on the supplementary supervision of credit institutions, insurance undertakings and investment firms in a financial conglomerate* [online]. Brusel, 20. 7. 2011 [cit. 2012-03-02]. Dostupný z WWW: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=SEC:2011:0952:FIN:EN:PDF>>
- Evropská komise. 2011d. *EU Justice Commissioner Reding challenges business leaders to increase women's presence on corporate boards with "Women on the Board Pledge for Europe"* [online]. Brusel, 1. 3. 2011 [cit. 2012-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/11/124>>
- Evropská komise. 2012. *European Commission weighs options to break the 'glass ceiling' for women on company boards* [online]. Brusel, 5. 3. 2012 [cit. 2012-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/12/213&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>>
- FARRELL, K. A.; HERSCH, P. L. 2005. Additions to corporate board: The effect of gender. *Journal of Corporate Finance*. 2005, roč. 11, č. 1, s. 85–106.
- GONZALEZ, J. A.; DENISI, A. S. 2009. Cross-level effects of demografy and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*. 2009, roč. 30, č. 1, s. 21–40
- GRIMM, C. M.; SMITH, K. G. 1991. Research notes and communications management and organizational change: A note on the railroad industry. *Strategic Management Journal*. 1991, roč. 12, č. 7, s. 557–562.
- HAMBRICK, D. C. 2007. Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*. 2007, roč. 32, č. 2, s. 334–343.
- HAMBRICK, D. C.; CHO, T. S.; CHEN, M.-J. 1996. The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*. 1996, roč. 41, č. 4, s. 659–684
- HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. 1984. Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*. 1984, roč. 9, č. 2, s. 193–206.

- HENDL, J. 2004. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál, 2004, 695 s. ISBN 80-7178-820-1.
- HINDE, A. 1998. *Demographic methods*. 1st ed. London: Arnold, 1998, 305 s. ISBN 0-340-71892-7.
- CHENG, L. T. W.; CHAN, R. Y. K.; LEUNG, T. Y. 2010. Management demography and corporate performance: Evidence from China. *International Business Review*. 2010, roč. 19, č. 3, s. 261–275.
- CHILD, J. 1974. Managerial and organizational factors associated with company performance part. *The journal of management studies*. 1974, roč. 11, č. 3, s. 175–189.
- CHOWN, S. M. 1960 In HAMBRICK, D. C., MASON, P. A. 1984. Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*. 1984, roč. 9, č. 2, s. 193–206.
- ILLOVÁ, K. 2006. *Kaplan-Meierův odhad funkce přežití*. Brno, 2006. 40 s. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Přírodovědecká fakulta. Dostupný také z WWW: http://is.muni.cz/th/106883/prif_b_b1/Bakalarska_prace.pdf
- JANIS, I. L. 1972 In HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. 1984. Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*. 1984, roč. 9, č. 2, s. 193–206.
- KALLEBERG, A. L.; LEICHT, K. T. 1991. Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success. *Academy of Management Journal*. 1991, roč. 34, č. 1, s. 136–161.
- KATZ, R. 1982. The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly*. 1982, roč. 27, č. 1, s. 81–104
- KNIGHT, D.; PEARCE, C. L.; SMITH, K. G.; OLIAN, J. D. 1999. Top management team diversity, group process, and strategic consensus, *Strategic Management Journal*. 1999, roč. 20, č. 5, s. 445–465.
- LAUŠMANOVÁ, M.; MYŠKA, P. 2009. Vybrané poznámky k řízení rizik v bankách. In ČESKÁ SPOLEČNOST AKTUÁRŮ. *Matematika a řízení rizik*. Praha: Matfyzpress, 2009, s. 17–20. ISBN 978-80-7378-081-4.
- LUKÁCSOVÁ, H. 2010. *Klienti domovů pro seniory ve Zlínském kraji z demografického pohledu*. Praha, 2010. 133 s. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova v Praze, Přírodovědecká fakulta.
- McKinsey & Company. 2007. *Women matter: Gender diversity, a corporate performance driver*. McKinsey & Company, Inc, 2007, 24 s.
- McKinsey & Company. 2008. *Women matter 2: Female leadership, a competitive edge for the future*. McKinsey & Company, Inc, 2008, 23 s.
- McKinsey & Company. 2010. *Women matter: Women at the top of corporations: Making it happen*. McKinsey & Company, Inc, 2010, 22 s.

- McKinsey & Company. 2012. *Women matter: Making the breakthrough*. McKinsey & Company, Inc, 2012, 26 s.
- MCNEIL, K.; THOMPSON, J. D. 1971. The regeneration of social organizations. *American Sociological Review*. 1971, roč. 36, č. 4, s. 624-637.
- MENTES, S. A. 2011. Gender Diversity at the Board and Financial Performance: A Study on ISE (Istanbul Stock Exchange). *Middle Eastern Finance and Economics*. 2011, roč. 14, s. 6-15.
- MILLER, C. CH.; BURKE, L. M.; GLICK, W. H. 1998. Cognitive diversity among upper-echelon executives: implications for strategic decision processes. *Strategic Management Journal*. 1998, roč. 19, č. 1, s. 39-58.
- MILLER, T.; TRIANA, M. C. 2009. Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity and firm performance relationship. *Journal of Management Studies*. 2009, roč. 46, č. 5, s.
- Ministerstvo financí. 2004. *Kodex správy a řízení společnosti* [online]. Komise pro cenné papíry, 2004 [cit]. ISBN 80-239-3471-6. Dostupný z WWW: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/KODEX_KCP_2004_pdf.pdf>
- NIELSEN, S. 2010. Top Management Team Diversity: A Review of Theories and Methodologies. *International Journal of Management Reviews*. 2010, roč. 12, č. 3, s. 301-316.
- NIELSEN, S.; HUSE, M. 2010. The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface. *Corporate Governance: An International Review*. 2010, roč. 18, č. 2, s. 136-148.
- NISHII, L. H.; GOTTE, A.; RAVEN, J. L. 2007. *Upper Echelon Theory Revisited: The Relationship Between Upper Echelon Diversity, the Adoption of Diversity Practices, and Organizational Performance*. CAHRS Working Paper Series. Cornell University ILR School: Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS). 15-1-2007, 14 s. Dostupný z WWW: <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1462&context=cahrswp>>
- PAVLÍK, Z.; RYCHTAŘÍKOVÁ, J.; ŠUBRTOVÁ, A. 1986. *Základy demografie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1986. 732 s.
- PERRY, E. L.; DAVIS-BLAKE A.; KULIK C. T. 1994. Explaining gender-based selection decisions: a synthesis of contextual and cognitive approaches. *Academy of Management Review*. 1994, roč. 19, č. 4, s. 788-820.
- PFEFFER, J. 1985. Organizational Demography: Implications for Management. *California management review*. 1985, roč. 28, č. 1, s. 67-81.
- RHODE, D. L.; PACKEL, A. K. 2010. *Diversity on Corporate Boards: How Much Difference Does Difference Make?* Working Paper Series no. 89. Stanford University: Rock center for corporate governance. září, 2010. Dostupný z WWW: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1685615>

- ROBINSON, G.; DECHANT, K. 1997. Building a business case for diversity. *Academy of Management Executive*. 1997, roč. 11, č. 3, s. 21–31.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, J. 2008. Nové metody demografické analýzy. *Demografie: revue pro výzkum populačního vývoje*. 2008, roč. 50, č. 4, s. 250–258
- SIEGEL, J. S. 2002. *Applied demography: applications to business, government, law and public policy*. San Diego: Academic Press, 2002, 686 s. ISBN 0-12-641840-3.
- ŠEBESTÍK, L. 2011. *Aplikace (geo)demografických metod v oblasti vzdělávání*. Praha, 2011. 92 s., [20] s. příl. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova v Praze, Přírodovědecká fakulta.
- THOMAS, D.; ELY, R. J. 1996. Making differences matter: A new paradigm for paging diversity. *Harvard business review*. září 1996, 15 s.
- WISSEN, Van L. J. G. 2002. Demography of the Firm: A Useful Metaphor? *European Journal of Population*, roč. 18, č. 3, s. 263–279.
- WITNAUER, W. D.; ROGERS, R. G.; SAINT ONGE, J. M. 2007. Major league baseball career length in the 20th century. *Population Research & Policy Review*. 2007, roč. 26, č. 4, s. 371–386.
- ZEMÁNEK, J. 2008a. *Hypoteční krize v USA. Příčiny, průběh, následky (1. díl)* [online]. 29. 2. 2008 [cit. 2012-04-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jz-usa-hypoteky>>
- ZEMÁNEK, J. 2008b. *Hypoteční krize v USA. Příčiny, průběh, následky (2. díl)* [online]. 10. 3. 2008 [cit. 2012-04-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jz-usa-hypoteky2>>

ZDROJE DAT

Webové stránky bankovních institucí

ALLIED IRISH BANKS:

<http://www.aib.ie/servlet/ContentServer?pagename=AIB_Group/GHPHomepage>

BANCO SANTANDER:

<http://www.santander.com/esgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo.html?leng=en_GB>

BARCLAYS: <<http://group.barclays.com/home>>

BBVA: <<http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/jsp/ing/home/index.jsp>>

BNP PARIBAS: <<http://www.bnpparibas.com/en>>

COMMERZBANK: <<https://www.commerzbank.com/>>

CREDIT AGRICOLE: <<http://www.credit-agricole.com/en/The-Group>>

CREDIT SUISSE GROUP: <<https://www.credit-suisse.com/global/en/>>

DANSKE BANK: <<http://www.danskebank.com/en-uk/Pages/default.aspx>>

DEUTSCHE BANK: <https://www.db.com/index_e.htm>

DZ BANK GROUP: <<http://www.dzbank.com/index.php>>

GROUPE BPCE: <<http://www.bpce.fr/en>>

ERSTE GROUP: <<http://www.erstegroup.com/en/>>

HSBC HOLDINGS: <<http://www.hsbc.com/1/2/>>

INTESA SANPAOLO: <http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/eng_index.jsp>

ING GROUP: <<http://www.ing.com/Our-Company.htm?countrycode=CZ>>

KBC GROUP: <<https://www.kbc.com/MISC/D9e01/~E/~KBCCOM/~BZIZTPX/-BZIZTPN/>>

LLOYDS BANKING GROUP: <<http://www.lloydsbankinggroup.com/>>

NORDEA BANK: <<http://www.nordea.com/>>

RABOBANK GROUP: <<http://www.rabobank.com/content/>>

ROYAL BANK OF SCOTLAND GROUP: <<http://www.rbs.com/>>

SEB: <<http://sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup.asp?lang=en>>

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE: <<http://www.societegenerale.com/en>>

SVENSKA HANDELSBANKEN:

<<http://www.handelsbanken.se/shb/INet/ISstartSv.nsf/FrameSet?OpenView&id=person&navid=HandelsbankenSEEnglish&sa=/Shb/Inet/ICentSv.nsf/Default/q2F255F66675D71F5C1256AA7004C45A0>>

UBS: <<http://www.ubs.com/cz/en.html>>

UNICREDIT: <<https://www.unicreditgroup.eu/en.html>>

Výroční zprávy bankovních institucí

ALLIED IRISH BANKS. 2011. *Five year financial summary* [online]. 2011 [cit 2012-březen].

Dostupný z WWW:

<http://www.aib.ie/servlet/ContentServer?pagename=AIB_Investor_Relations/Miscellaneous/ir_article_printer&c=AIB_Article&cid=1308216854238&channel=IRHP>

BANCO SANTANDER. 2008. *Annual report 2007* [online]. Grupo Santander, 2008, 349 s.

[cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW:

<<http://www.santander.com/csgs/StaticBS?ssbinary=true&blobtable=MungoBlobs&blobkey=id&SSURIsscontext=Satellite+Server&blobcol=urldata&SSURIconainer=Default&SSURIsession=false&blobwhere=1278680470712&blobheader=application%2Fpdf&SSURIsappertype=BlobServer#satellitefragment>>

BANCO SANTANDER. 2009. *Annual report 2008* [online]. Grupo Santander, 2009, 167 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW:

<<http://www.santander.com/csgs/StaticBS?ssbinary=true&blobtable=MungoBlobs&blobkey=id&SSURIsscontext=Satellite+Server&blobcol=urldata&SSURIconainer=Default&SSURIsession=false&blobwhere=1278680481513&blobheader=application%2Fpdf&SSURIsappertype=BlobServer#satellitefragment>>

BANCO SANTANDER. 2010. *Annual report 2009* [online]. Grupo Santander, 2010, 204 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW:

<<http://www.santander.com/csgs/StaticBS?ssbinary=true&blobtable=MungoBlobs&blobkey=id&SSURIsscontext=Satellite+Server&blobcol=urldata&SSURIconainer=Default&SSURIsession=false&blobwhere=1278680652317&blobheader=application%2Fpdf&SSURIsappertype=BlobServer#satellitefragment>>

BANCO SANTANDER. 2011. *Annual report 2010* [online]. Grupo Santander, 2011, 214 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW:

<<http://www.santander.com/csgs/StaticBS?ssbinary=true&blobtable=MungoBlobs&blobkey=id&SSURIsscontext=Satellite+Server&blobcol=urldata&SSURIconainer=Default&SSURIsession=false&blobwhere=1278680670554&blobheader=application%2Fpdf&SSURIsappertype=BlobServer#satellitefragment>>

- BARCLAYS. 2008. *Annual report 2007* [online]. Barclays bank PLC, 2008, 144 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW:
<<http://group.barclays.com/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadername2=MDT-Type&blobheadervalue1=inline%3B+filename%3D2007-Barclays-Bank-PLC-Annual-Report.pdf&blobheadervalue2=abinary%3B+charset%3DUTF-8&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1231864054009&ssbinary=true>>
- BARCLAYS. 2009. *Annual report 2008* [online]. Barclays bank PLC, 2009, 155 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW:
<<http://group.barclays.com/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadername2=MDT-Type&blobheadervalue1=inline%3B+filename%3D2008-Barclays-Bank-PLC-Annual-Report.pdf&blobheadervalue2=abinary%3B+charset%3DUTF-8&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1231864052351&ssbinary=true>>
- BARCLAYS. 2010. *Annual report 2009* [online]. Barclays bank PLC, 2010, 164 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW:
<<http://group.barclays.com/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadername2=MDT-Type&blobheadervalue1=inline%3B+filename%3D2009-Barclays-Bank-PLC-Annual-Report.pdf&blobheadervalue2=abinary%3B+charset%3DUTF-8&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1231867270284&ssbinary=true>>
- BARCLAYS. 2011. *Annual report 2010* [online]. Barclays bank PLC, 2011, 165 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW:
<<http://group.barclays.com/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadername2=MDT-Type&blobheadervalue1=inline%3B+filename%3D2010-Barclays-Bank-PLC-Annual-Report.pdf&blobheadervalue2=abinary%3B+charset%3DUTF-8&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1231873682642&ssbinary=true>>
- BBVA. 2008. *Annual report 2007* [online]. Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., 2008, 339 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW:
<http://shareholdersandinvestors.bbva.com/TLBB/fbinir/mult/Informe_%20Anual_%202007_Eng_tcm785-276841.pdf>
- BBVA. 2009. *Annual report 2008* [online]. Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., 2009, 304 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW:
<http://shareholdersandinvestors.bbva.com/TLBB/fbinir/mult/Informe_Anuual_2008_Eng_tcm785-276816.pdf>
- BBVA. 2010. *Annual report 2009* [online]. Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., 2010, 329 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW:
<http://shareholdersandinvestors.bbva.com/TLBB/fbinir/mult/120310_Anuual_Informe_Eng_tcm785-276796.pdf>

- BBVA. 2011. *Annual report 2010* [online]. Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., 2011, 311 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <http://shareholdersandinvestors.bbva.com/TLBB/fbinir/mult/Informe_anual_2010_Eng_tc_m785-276625.pdf>
- BNP PARIBAS. 2008. *Annual report 2007* [online]. BNP Paribas, 2008, 123 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <<http://bnpparibas.com/en/sustainable-development/pdf/Annual-report-2007.pdf>>
- BNP PARIBAS. 2009. *Annual report 2008* [online]. BNP Paribas, 2009, 157 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <<http://media-cms.bnpparibas.com/file/78/2/annual-report-2008.6782.pdf>>
- BNP PARIBAS. 2010. *Annual report 2009* [online]. BNP Paribas, 2010, 168 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <<http://media.bnpparibas.com/invest/rapports-annuels/ra2009en/fluid/index.html#170>>
- BNP PARIBAS. 2011. *Annual report 2010* [online]. BNP Paribas, 2011, 111 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <<http://media.bnpparibas.com/invest/rapports-annuels/ra2010en/pdf/BNP-RA-EN-accessible.pdf>>
- COMMERZBANK. 2008. *Annual report 2007* [online]. Commerzbank AG, 2008, 263 s. [cit. 2012-únor]. Dostupný z WWW: <https://www.commerzbank.com/media/aktionaere/service/archive/konzern/2008/GB_2007_englisch_5.pdf>
- COMMERZBANK. 2009. *Annual report 2008* [online]. Commerzbank AG, březen 2009, 313 s. [cit. 2012-únor]. Dostupný z WWW: <https://www.commerzbank.com/media/en/aktionaere/service/archive/konzern/2009/coba_gb2008_2.pdf>
- COMMERZBANK. 2010. *Annual report 2009* [online]. Commerzbank AG, březen 2010, 322 s. [cit. 2012-únor]. Dostupný z WWW: <https://www.commerzbank.de/media/aktionaere/service/archive/konzern/2010/CBK_2009_Annual-Report_2.pdf>
- COMMERZBANK. 2011. *Annual report 2010* [online]. Commerzbank AG, březen 2011, 382 s. [cit. 2012-únor]. Dostupný z WWW: <https://www.commerzbank.de/media/aktionaere/service/archive/konzern/2011/AR_2010.pdf>
- CREDIT AGRICOLE. 2008. *Annual report 2007* [online]. Crédit agricole S.A., březen, 2008, 208 s. [cit. 2012-únor]. Dostupný z WWW: <<http://www.credit-agricole.com/en/Finance-and-Shareholders/Financial-reporting/Credit-Agricole-Group-Financial-statements>>
- CREDIT AGRICOLE. 2009. *Annual report 2008* [online]. Crédit agricole S.A., březen, 2009, 246 s. [cit. 2012-únor]. Dostupný z WWW: <<http://www.credit-agricole.com/en/Finance-and-Shareholders/Financial-reporting/Credit-Agricole-Group-Financial-statements>>

- CREDIT AGRICOLE. 2010. *Annual report 2009* [online]. Crédit agricole S.A., březen, 2010, 266 s. [cit. 2012-únor]. Dostupný z WWW: <<http://www.credit-agricole.com/en/Finance-and-Shareholders/Financial-reporting/Credit-Agricole-Group-Financial-statements>>
- CREDIT AGRICOLE. 2011. *Annual report 2010* [online]. Crédit agricole S.A., březen, 2011, 272 s. [cit. 2012-únor]. Dostupný z WWW: <<http://www.credit-agricole.com/en/Finance-and-Shareholders/Financial-reporting/Credit-Agricole-Group-Financial-statements>>
- CREDIT SUISSE GROUP. 2008. *Annual report 2007* [online]. Credit Suisse group AG, 2008, 388 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <https://www.credit-suisse.com/investors/doc/csg_ar_2007_en.pdf>
- CREDIT SUISSE GROUP. 2009. *Annual report 2008* [online]. Credit Suisse group AG, 2009, 440 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <https://www.credit-suisse.com/investors/doc/ar08/csg_ar_2008_en.pdf>
- CREDIT SUISSE GROUP. 2010. *Annual report 2009* [online]. Credit Suisse group AG, 2010, 496 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <https://www.credit-suisse.com/investors/doc/ar09/csg_ar_2009_en.pdf>
- CREDIT SUISSE GROUP. 2011. *Annual report 2010* [online]. Credit Suisse group AG, 2011 AG, 526 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <https://www.credit-suisse.com/investors/doc/ar10/csg_ar_2010_en.pdf>
- DANSKE BANK. 2008. *Annual report 2007* [online]. Danske bank A/S, 2008, 172 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <<http://www.danskebank.com/en-uk/ir/Documents/2007/Q4/annualreport2007.pdf>>
- DANSKE BANK. 2009. *Annual report 2008* [online]. Danske bank A/S, 2009, 177 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <<http://www.danskebank.com/en-uk/ir/Documents/2008/Q4/Annualreport2008.pdf>>
- DANSKE BANK. 2010. *Annual report 2009* [online]. Danske bank A/S, 2010, 178 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <<http://www.danskebank.com/en-uk/ir/Documents/2009/Q4/Annualreport-2009.pdf>>
- DANSKE BANK. 2011. *Annual report 2010* [online]. Danske bank A/S, 2011, 167 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <<http://www.danskebank.com/en-uk/ir/Documents/2010/Q4/Annualreport-2010.pdf>>
- DEUTSCHE BANK. 2008. *Annual review 2007* [online]. Deutsche bank AG, 2008, 288 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <https://www.db.com/ir/en/download/Annual_Report_2007_entire.pdf>
- DEUTSCHE BANK. 2009. *Annual review 2008* [online]. Deutsche bank AG 2009, 320 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <https://www.db.com/ir/en/download/DB_Annual_Review_2008_entire.pdf>
- DEUTSCHE BANK. 2010. *Annual report 2009* [online]. Deutsche bank AG, 2010, 352 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <https://www.db.com/ir/en/download/Annual_Report_2009_entire.pdf>

- DEUTSCHE BANK. 2011. *Annual review 2010* [online]. Deutsche bank AG, 2011, 408 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <https://www.db.com/ir/en/download/Deutsche_Bank_Annual_Report_2010_entire.pdf>
- DZ BANK GROUP. 2008. *Annual report 2007* [online]. DZ Bank AG, 2008, 267 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <http://www.dzbank.com/page_standard.php?id=1500>
- DZ BANK GROUP. 2009. *Annual report 2008* [online]. DZ Bank AG, 2009, 236 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <http://www.dzbank.com/page_standard.php?id=1619>
- DZ BANK GROUP. 2010. *Annual report 2009* [online]. DZ Bank AG, 2010, 265 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <http://www.dzbank.com/page_standard.php?id=1835>
- DZ BANK GROUP. 2011. *Annual report 2010* [online]. DZ Bank AG, 2011, 289 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <http://www.dzbank.com/page_standard.php?id=2261>
- GROUPE BPCE. 2008. *Registration document and Full-year financial report 2007* [online]. Banque populaire group, 2008, 532 s. [cit. 2012-únor]. Dostupný z WWW: <<http://www.bpce.fr/en/investor-relations/financial-results/registration-documents/archive/2007>>
- GROUPE BPCE. 2009. *Financial reports and registration document 2008* [online]. Banque populaire group, 2009, 600 s. [cit. 2012-únor]. Dostupný z WWW: <<http://www.bpce.fr/en/investor-relations/financial-results/registration-documents/archive/2008>>
- GROUPE BPCE. 2010. *Registration document and Full-year financial report 2009* [online]. Groupe BPCE, 2010, 510 s. [cit. 2012-únor]. Dostupný z WWW: <<http://www.bpce.fr/en/investor-relations/financial-results/registration-documents>>
- GROUPE BPCE. 2011. *Registration document and Full-year financial report 2010* [online]. Groupe BPCE, 2011, 426 s. [cit. 2012-únor]. Dostupný z WWW: <<http://interactivedocument.labrador-company.com/Labrador/EN/BPCE/RegistrationDocument2010/>>
- ERSTE GROUP. 2008. *Annual report 2007* [online]. Vídeň, Erste Group Bank AG, 2008, 182 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <<http://www.erstegroup.com/en/Investors/Reports/Reports-pre-2008>>
- ERSTE GROUP. 2009. *Annual report 2008* [online]. Vídeň, Erste Group Bank AG, 2009, 155 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <<http://www.erstegroup.com/en/Investors/Reports#X31363034323938343037>>
- ERSTE GROUP. 2010. *Annual report 2009* [online]. Vídeň, Erste Group Bank AG, 2010, 176 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <<http://www.erstegroup.com/en/Investors/Reports#X31363034323938343037>>
- ERSTE GROUP. 2011. *Annual report 2010* [online]. Vídeň, Erste Group Bank AG, 2011, 189 s. [cit.]. Dostupný z WWW: <<http://www.erstegroup.com/en/Investors/Reports#X31363034323938343037>>

HSBC HOLDINGS. 2008. *Annual report and Accounts 2007* [online]. HSBC Holdings plc, 2008, 472 s. [cit. 2012-únor]. Dostupný z WWW:

<http://www.hsbc.com/1/content/assets/investor_relations/hsbc2007ara0.pdf>

HSBC HOLDINGS. 2009. *Annual report and Accounts 2008* [online]. HSBC Holdings plc, 2009, 468 s. [cit. 2012-únor]. Dostupný z WWW:

<http://www.hsbc.com/1/content/assets/investor_relations/hsbc2008ara0.pdf>

HSBC HOLDINGS. 2010. *Annual report and Accounts 2009* [online]. HSBC Holdings plc, 2010, 500 s. [cit. 2012-únor]. Dostupný z WWW:

<http://www.hsbc.com/1/content/assets/investor_relations/hsbc2009ara0.pdf>

HSBC HOLDINGS. 2011. *Annual report and Accounts 2010* [online]. HSBC Holdings plc, 2011, 392 s. [cit. 2012-únor]. Dostupný z WWW:

<http://www.hsbc.com/1/content/assets/investor_relations/hsbc2010ara0.pdf>

INTESA SANPAOLO. 2008. *Annual report 2007* [online]. Intesa Sanpaolo S.p.A., 2008, 623 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW:

<<http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/content-ref?id=CNT-04-000000003F56F>>

INTESA SANPAOLO. 2009. *Annual report 2008* [online]. Intesa Sanpaolo S.p.A, 2009, 695 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW:

<<http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/content-ref?id=CNT-04-000000003F58D>>

INTESA SANPAOLO. 2010. *Annual report 2009* [online]. Intesa Sanpaolo S.p.A, 2010, 639 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW:

<<http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/content-ref?id=CNT-04-000000003F5B1>>

INTESA SANPAOLO. 2011. *Annual report 2010* [online]. Intesa Sanpaolo S.p.A, 2011, 429 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW:

<<http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/content-ref?id=CNT-04-000000006E147>>

ING GROUP. 2008. *Annual report 2007* [online]. ING Groep N.V., 2008, 255 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <<http://www.ing.com/Our-Company/Investor-relations/Annual-Reports/Annual-Reports-Archive.htm>>

ING GROUP. 2009. *Annual report 2008* [online]. ING Groep N.V., 2009, 281 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <<http://www.ing.com/Our-Company/Investor-relations/Annual-Reports/Annual-Reports-Archive.htm>>

ING GROUP. 2010. *Annual report 2009* [online]. ING Groep N.V., 2010, 308 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <<http://www.ing.com/Our-Company/Investor-relations/Annual-Reports/Annual-Reports-Archive.htm>>

- ING GROUP. 2011. *Annual report 2010* [online]. ING Groep N.V., 2011, 291 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <<http://www.ing.com/Our-Company/Investor-relations/Annual-Reports/Annual-Reports-Archive.htm>>
- KBC GROUP. 2008. *Annual report 2007* [online]. KBC group, 2008, 187 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <https://multimediafiles.kbcgroup.eu/ng/published/KBCCOM/PDF/COM_RVG_pdf_jaarverslag_2007_ENG.pdf>
- KBC GROUP. 2009. *Annual report 2008* [online]. KBC group, 2009, 147 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <https://multimediafiles.kbcgroup.eu/ng/published/KBCCOM/PDF/COM_RVG_pdf_jaarverslag_2008_EN.pdf>
- KBC GROUP. 2010. *Annual report 2009* [online]. KBC group, 2010, 147 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <https://multimediafiles.kbcgroup.eu/ng/published/KBCCOM/PDF/COM_RVG_pdf_jaarverslag_KBC_Groep_2009_EN.pdf>
- KBC GROUP. 2011. *Annual report 2010* [online]. KBC group 2011, 195 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <https://multimediafiles.kbcgroup.eu/ng/published/KBCCOM/PDF/COM_RVG_pdf_08042010_jaarverslag_KBC_Groep_2010_EN.pdf>
- LLOYDS BANKING GROUP. 2008. *Annual report and Accounts 2007* [online]. Lloyds banking group, 2008, 160 s. [cit. 2012-únor]. Dostupný z WWW: <http://www.lloydsbankinggroup.com/media/pdfs/investors/2007/2007_LTSB_Group_R&A.pdf>
- LLOYDS BANKING GROUP. 2009. *Annual report and Accounts 2008* [online]. Lloyds banking group, 2009, 195 s. [cit. 2012-únor]. Dostupný z WWW: <<http://www.lloydsbankinggroup-annualreport.com/2008/pdf/Lloyds-Report-Final-2008-LR.pdf>>
- LLOYDS BANKING GROUP. 2010. *Annual report and Accounts 2009* [online]. Lloyds banking group, 2010, 268 s. [cit. 2012-únor]. Dostupný z WWW: <http://www.lloydsbankinggroup-annualreport.com/2009/pdfs/Lloyds_Banking_Group_ARA_2009.pdf>
- LLOYDS BANKING GROUP. 2011. *Annual report and Accounts 2010* [online]. Lloyds banking group, 2011, 292 s. [cit. 2012-únor]. Dostupný z WWW: <http://2010.lloydsbankinggroup-annualreport.com/pdfs/LBG_AnnualReport2010.pdf>
- NORDEA BANK. 2008. *Annual report 2007* [online]. Nordea bank A/G, 2008, 157 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <http://www.nordea.com/sitemod/upload/root/www.nordea.com%20-%20uk/Investorrelations/reports/ar/Nordea_Annual_Report_2007.pdf>
- NORDEA BANK. 2009. *Annual report 2008* [online]. Nordea bank A/G, 2009, 153 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW:

- http://www.nordea.com/sitemod/upload/root/www.nordea.com%20-%20uk/Investorrelations/reports/ar/Nordea_Annual_Report_2008.pdf>
- NORDEA BANK. 2010. *Annual report 2009* [online]. Nordea bank A/G, 2010, 165 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW:
http://www.nordea.com/sitemod/upload/root/www.nordea.com%20-%20uk/Investorrelations/reports/ar/Nordea_Annual_Report_2009.pdf>
- NORDEA BANK. 2011. *Annual report 2010* [online]. Nordea bank A/G, 2011, 179 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW:
http://www.nordea.com/sitemod/upload/root/www.nordea.com%20-%20uk/Investorrelations/reports/ar/Nordea_Annual_Report_2010.pdf>
- RABOBANK GROUP. 2008. *Annual report 2007* [online]. Rabobank group, 2008, 120 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW:
http://2007.annualreportsrabobank.com/downloads/Jaarverslag_Rabobank_Groep_2007_UK.pdf>
- RABOBANK GROUP. 2009. *Annual report 2008* [online]. Rabobank group, 2009, 96 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW:
<http://2008.annualreportsrabobank.com/downloads/Rabobank-jaarverslag-2008-UK-DEF.pdf>>
- RABOBANK GROUP. 2010. *Annual report 2009* [online]. Rabobank group, 2010, 108 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW:
<http://2009.annualreportsrabobank.com/downloads/RaboGR-jaarverslag-UK-2009-totaal-DEF.pdf>>
- RABOBANK GROUP. 2011. *Annual report 2010* [online]. Rabobank group, 2011, 114 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW:
http://2010.annualreportsrabobank.com/downloads/Annual_Report_2010_Rabobank_Group_complete.pdf>
- ROYAL BANK OF SCOTLAND GROUP. 2008. *Annual report and Accounts 2007* [online]. The Royal bank of scotland group plc, 2008, 248 s. [cit. 2012-únor]. Dostupný z WWW:
http://www.investors.rbs.com/download/report/RBS_GRA_2007_21_4_08.pdf>
- ROYAL BANK OF SCOTLAND GROUP. 2009. *Annual report and Accounts 2008* [online]. The Royal bank of scotland group plc, 2009, 296 s. [cit. 2012-únor]. Dostupný z WWW:
http://www.investors.rbs.com/download/report/RBS_GRA_2008_09_03_09.pdf>
- ROYAL BANK OF SCOTLAND GROUP. 2010. *Annual report and Accounts 2009* [online]. The Royal bank of scotland group plc, 2010, 388 s. [cit. 2012-únor]. Dostupný z WWW:
http://annualreport2009.rbs.com/microsites/annual-report-2009/downloads/RBS_Annual_Report_and_Accounts_09.pdf>
- ROYAL BANK OF SCOTLAND GROUP. 2011. *Annual report and Accounts 2010* [online]. The Royal bank of scotland group plc, 2011, 443 s. [cit. 2012-únor]. Dostupný z WWW:
http://www.investors.rbs.com/download/report/RBS_Group_Annual_Report_and_Accounts_10.pdf>

- SEB. 2008. *Annual report 2007* [online]. Skandinaviska Enskilda Banken AB's, 2008, 128 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <<http://hugin.info/1208/R/1199529/244761.pdf>>
- SEB. 2009. *Annual report 2008* [online]. Skandinaviska Enskilda Banken AB's, 2009, 136 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <<http://hugin.info/1208/R/1292275/292300.pdf>>
- SEB. 2010. *Annual report 2009* [online]. Skandinaviska Enskilda Banken AB's, 2010, 145 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <<http://hugin.info/1208/R/1395350/352178.pdf>>
- SEB. 2011. *Annual report 2010* [online]. Skandinaviska Enskilda Banken AB's, 2011, 151 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <<http://hugin.info/1208/R/1493048/428789.pdf>>
- SOCIÉTÉ GÉNÉRALE. 2008. *Registration document 2008* [online]. Société générale group, březen, 2008, 358 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/69/69575/reports/Societe-Generale_Docref_12-07_gb.pdf>
- SOCIÉTÉ GÉNÉRALE. 2009. *Registration document 2009* [online]. Société générale group, březen, 2009, 412 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <<http://www.investisseur.socgen.com/phoenix.zhtml?c=69575&p=irol-reportsannual>>
- SOCIÉTÉ GÉNÉRALE. 2010. *Registration document 2010* [online]. Société générale group, březen 2010, 431 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <<http://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/SocieteGeneraleRegistrationDocument2010.pdf>>
- SOCIÉTÉ GÉNÉRALE. 2011. *Registration dokument 2011* [online]. Société générale group, březen 2011, 439 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/69/69575/Registration_Document_2011.pdf>
- SVENSKA HANDELSBANKEN. 2008. *Annual report 2007* [online]. Handelsbanken, 2008, 132 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <[http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_en_hb_07_eng_ar/\\$file/hb07eng_medfoto.pdf](http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_en_hb_07_eng_ar/$file/hb07eng_medfoto.pdf)>
- SVENSKA HANDELSBANKEN. 2009. *Annual report 2008* [online]. Handelsbanken, 2009, 148 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <[http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_en_hb_08_eng_ar/\\$file/hb08eng_medfoto.pdf](http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_en_hb_08_eng_ar/$file/hb08eng_medfoto.pdf)>
- SVENSKA HANDELSBANKEN. 2010. *Annual report 2009* [online]. Handelsbanken, 2010, 160 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <[http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_en_hb_09_eng_ar_rev/\\$file/hb09eng_medfoto.pdf](http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_en_hb_09_eng_ar_rev/$file/hb09eng_medfoto.pdf)>
- SVENSKA HANDELSBANKEN. 2011. *Annual report 2010* [online]. Handelsbanken, 2011, 172 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <[http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_en_hb_10_eng_ar/\\$file/hb10eng_medfoto.pdf](http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_en_hb_10_eng_ar/$file/hb10eng_medfoto.pdf)>

- UBS. 2008. *Annual report 2007* [online]. UBS AG, 2008, 457 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <http://www.ubs.com/global/en/about_ubs/investor_relations/annualreporting/archive.html>
- UBS. 2009. *Annual report 2008* [online]. UBS AG, 2009 413 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <http://www.static-ubs.com/global/en/about_ubs/investor_relations/annualreporting/archive/_jcr_content/par/table.1109043496.file/dGFibGVUZXh0PS9jb250ZW50L2Rhbs91YnMvZ2xvYmFsL2Fib3V0X3Vicy9pbnZlc3Rvc19yZWxhdGlvbnMvMTYyODczX1VCU19Bbm51YWxSZXBvcnQyMDA4X2UucGRm/162873_UBS_AnnualReport2008_e.pdf>
- UBS. 2010. *Annual report 2009* [online]. UBS AG, 2010, 418 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <http://www.static-ubs.com/global/en/about_ubs/investor_relations/annualreporting/2009/_jcr_content/par/teaserbox_f3f7/teaser_c2fa/linklist/link_f814.212365770.file/bGluay9wYXR0PS9jb250ZW50L2Rhbs91YnMvZ2xvYmFsL2ludmVzdG9ycy9hbm51YWxfcmVwb3J0aW5nMjAwOS8xNzU3MTlfQVIwOV9lbmdsaXNoLnBkZg==/175719_AR09_english.pdf>
- UBS. 2011. *Annual report 2010* [online]. UBS AG, 2011, 426 s. [cit. 2012-březen]. Dostupný z WWW: <http://www.static-ubs.com/global/en/about_ubs/investor_relations/annualreporting/2010/_jcr_content/par/teaserbox_3059/teaser_87c2/linklist/link_7b5c.543078926.file/bGluay9wYXR0PS9jb250ZW50L2Rhbs91YnMvZ2xvYmFsL2Fib3V0X3Vicy9pbnZlc3Rvc19yZWxhdGlvbnMvMTg5MTcyX0FSMjAxMF9lLnBkZg==/189172_AR2010_e.pdf>
- UNICREDIT. 2008. *Annual report, Annual review 2007* [online]. Unicredit group, 2008, 133 s. [cit. 2012-únor]. Dostupný z WWW: <https://www.unicreditgroup.eu/content/dam/unicreditgroup/documents/inc/financial-calendar/Annual_Review_2007.pdf>
- UNICREDIT. 2009. *Reports and Accounts 2008* [online]. Unicredit group, 2009, 295 s. [cit. 2012-únor]. Dostupný z WWW: <https://www.unicreditgroup.eu/content/dam/unicreditgroup/documents/inc/financial-calendar/Provisional_UniCredit_spa_2008_Annual_Report.pdf>
- UNICREDIT. 2010. *Reports and Accounts 2009* [online]. Unicredit group, 2010, 243 s. [cit. 2012-únor]. Dostupný z WWW: <https://www.unicreditgroup.eu/content/dam/unicreditgroup/documents/inc/financial-calendar/UniCredit_Spa_2009_Reports_and_Accounts.pdf>
- UNICREDIT. 2011. *Reports and Accounts 2010* [online]. Unicredit group, 2011, 293 s. [cit. 2012-únor]. Dostupný z WWW: <https://www.unicreditgroup.eu/content/dam/unicreditgroup/documents/inc/financial-calendar/UniCredit_Spa_2010_Reports_and_Accounts.pdf>

PŘÍLOHY

Příloha 1: Tabulky podle doby setrvání v představenstvu bankovních institucí.....	97
Příloha 2: Tabulky podle doby sbírání zkušeností v bankovníctví před nástupem do představenstva u nadprůměrných bank	98
Příloha 3: Tabulky podle doby sbírání zkušeností v bankovníctví před nástupem do představenstva u průměrných bank.....	99
Příloha 4: Tabulky podle doby sbírání zkušeností v bankovníctví před nástupem do představenstva u podprůměrných bank	100
Příloha 5: Výsledky korelační analýzy (Spearmanův korelační koeficient).....	101

Příloha 1: Tabulky podle doby setrvání v představenstvu bankovních institucí

Doba strávená v představenstvu (v letech)	Počet osob odešlých z představenstva	Počet osob odešlých z představenstva (kum.)	q_{ξ}	p_{ξ}	l_{ξ}	dx	Lx	Tx	e_{ξ}
Skupina ekonomicky nadprůměrných bank									
0	0	0	0,0000	1,0000	100000	0	100000	601613	6,0
1	2	2	0,0645	0,9355	100000	6452	96774	501613	5,0
2	5	7	0,1724	0,8276	93548	16129	85484	404839	4,3
3	1	8	0,0417	0,9583	77419	3226	75806	319355	4,1
4	6	14	0,2609	0,7391	74194	19355	64516	243548	3,3
5	4	18	0,2353	0,7647	54839	12903	48387	179032	3,3
6	4	22	0,3077	0,6923	41935	12903	35484	130645	3,1
7	1	23	0,1111	0,8889	29032	3226	27419	95161	3,3
8	3	26	0,3750	0,6250	25806	9677	20968	67742	2,6
9	1	27	0,2000	0,8000	16129	3226	14516	46774	2,9
10	1	28	0,2500	0,7500	12903	3226	11290	32258	2,5
11	1	29	0,3333	0,6667	9677	3226	8065	20968	2,2
12	1	30	0,5000	0,5000	6452	3226	4839	12903	2,0
13	0	30	0,0000	1,0000	3226	0	3226	8065	2,5
14	0	30	0,0000	1,0000	3226	0	3226	4839	1,5
15+	1	31	1,0000	0,0000	3226	3226	1613	1613	0,5
Skupina ekonomicky průměrných bank									
0	1	1	0,0192	0,9808	100000	1923	99038	538462	5,4
1	8	9	0,1569	0,8431	98077	15385	90385	439423	4,5
2	7	16	0,1628	0,8372	82692	13462	75962	349038	4,2
3	13	29	0,3611	0,6389	69231	25000	56731	273077	3,9
4	4	33	0,1739	0,8261	44231	7692	40385	216346	4,9
5	3	36	0,1579	0,8421	36538	5769	33654	175962	4,8
6	2	38	0,1250	0,8750	30769	3846	28846	142308	4,6
7	1	39	0,0714	0,9286	26923	1923	25962	113462	4,2
8	3	42	0,2308	0,7692	25000	5769	22115	87500	3,5
9	2	44	0,2000	0,8000	19231	3846	17308	65385	3,4
10	3	47	0,3750	0,6250	15385	5769	12500	48077	3,1
11	1	48	0,2000	0,8000	9615	1923	8654	35577	3,7
12	2	50	0,5000	0,5000	7692	3846	5769	26923	3,5
13	1	51	0,5000	0,5000	3846	1923	2885	21154	5,5
14	0	51	0,0000	1,0000	1923	0	1923	18269	9,5
15+	1	52	1,0000	0,0000	1923	1923	16346	16346	8,5
Skupina ekonomicky podprůměrných bank									
0	0	0	0,0000	1,0000	100000	0	100000	695455	7,0
1	1	1	0,0303	0,9697	100000	3030	98485	595455	6,0
2	5	6	0,1563	0,8438	96970	15152	89394	496970	5,1
3	7	13	0,2593	0,7407	81818	21212	71212	407576	5,0
4	2	15	0,1000	0,9000	60606	6061	57576	336364	5,6
5	3	18	0,1667	0,8333	54545	9091	50000	278788	5,1
6	2	20	0,1333	0,8667	45455	6061	42424	228788	5,0
7	3	23	0,2308	0,7692	39394	9091	34848	186364	4,7
8	0	23	0,0000	1,0000	30303	0	30303	151515	5,0
9	3	26	0,3000	0,7000	30303	9091	25758	121212	4,0
10	1	27	0,1429	0,8571	21212	3030	19697	95455	4,5
11	1	28	0,1667	0,8333	18182	3030	16667	75758	4,2
12	0	28	0,0000	1,0000	15152	0	15152	59091	3,9
13	1	29	0,2000	0,8000	15152	3030	13636	43939	2,9
14	1	30	0,2500	0,7500	12121	3030	10606	30303	2,5
15+	3	33	1,0000	0,0000	9091	9091	19697	19697	2,2

Zdroj: výroční zprávy bank, vlastní výpočty

Příloha 2: Tabulky podle doby sbírání zkušeností v bankovníctví před nástupem do představenstva u nadprůměrných bank

Doba sbírání zkušeností v bankovníctví (v letech)	Počet osob odešlých do představenstva	Počet osob odešlých do představenstva (kum.)	q_{ξ}	p_{ξ}	l_{ξ}	dx	Lx	Tx	e_{ξ}
Skupina ekonomicky nadprůměrných bank									
0	4	4	0,0417	0,9583	100000	4167	97917	2051042	20,5
1	2	6	0,0217	0,9783	95833	2083	94792	1953125	20,4
2	1	7	0,0111	0,9889	93750	1042	93229	1858333	19,8
3	1	8	0,0112	0,9888	92708	1042	92188	1765104	19,0
4	1	9	0,0114	0,9886	91667	1042	91146	1672917	18,3
5	1	10	0,0115	0,9885	90625	1042	90104	1581771	17,5
6	0	10	0,0000	1,0000	89583	0	89583	1491667	16,7
7	1	11	0,0116	0,9884	89583	1042	89063	1402083	15,7
8	2	13	0,0235	0,9765	88542	2083	87500	1313021	14,8
9	0	13	0,0000	1,0000	86458	0	86458	1225521	14,2
10	0	13	0,0000	1,0000	86458	0	86458	1139063	13,2
11	2	15	0,0241	0,9759	86458	2083	85417	1052604	12,2
12	1	16	0,0123	0,9877	84375	1042	83854	967188	11,5
13	2	18	0,0250	0,9750	83333	2083	82292	883333	10,6
14	5	23	0,0641	0,9359	81250	5208	78646	801042	9,9
15	0	23	0,0000	1,0000	76042	0	76042	722396	9,5
16	2	25	0,0274	0,9726	76042	2083	75000	646354	8,5
17	5	30	0,0704	0,9296	73958	5208	71354	571354	7,7
18	4	34	0,0606	0,9394	68750	4167	66667	500000	7,3
19	4	38	0,0645	0,9355	64583	4167	62500	433333	6,7
20	6	44	0,1034	0,8966	60417	6250	57292	370833	6,1
21	4	48	0,0769	0,9231	54167	4167	52083	313542	5,8
22	6	54	0,1250	0,8750	50000	6250	46875	261458	5,2
23	7	61	0,1667	0,8333	43750	7292	40104	214583	4,9
24	7	68	0,2000	0,8000	36458	7292	32813	174479	4,8
25	5	73	0,1786	0,8214	29167	5208	26563	141667	4,9
26	6	79	0,2609	0,7391	23958	6250	20833	115104	4,8
27	4	83	0,2353	0,7647	17708	4167	15625	94271	5,3
28	1	84	0,0769	0,9231	13542	1042	13021	78646	5,8
29	3	87	0,2500	0,7500	12500	3125	10938	65625	5,3
30	0	87	0,0000	1,0000	9375	0	9375	54688	5,8
31	1	88	0,1111	0,8889	9375	1042	8854	45313	4,8
32	1	89	0,1250	0,8750	8333	1042	7813	36458	4,4
33	1	90	0,1429	0,8571	7292	1042	6771	28646	3,9
34	2	92	0,3333	0,6667	6250	2083	5208	21875	3,5
35	1	93	0,2500	0,7500	4167	1042	3646	16667	4,0
36	1	94	0,3333	0,6667	3125	1042	2604	13021	4,2
37	0	94	0,0000	1,0000	2083	0	2083	10417	5,0
38	0	94	0,0000	1,0000	2083	0	2083	8333	4,0
39	0	94	0,0000	1,0000	2083	0	2083	6250	3,0
40+	2	96	1,0000	0,0000	2083	2083	4167	4167	2,0

Zdroj: výroční zprávy bank, vlastní výpočty

Příloha 3: Tabulky podle doby sbírání zkušeností v bankovníctví před nástupem do představenstva u průměrných bank

Doba sbírání zkušeností v bankovníctví (v letech)	Počet osob odešlých do představenstva	Počet osob odešlých do představenstva (kum.)	q_{ξ}	p_{ξ}	l_{ξ}	dx	Lx	Tx	e_{ξ}
Skupina ekonomicky průměrných bank									
0	10	10	0,0826	0,9174	100000	8264	95868	1969008	19,7
1	1	11	0,0090	0,9910	91736	826	91322	1873140	20,4
2	2	13	0,0182	0,9818	90909	1653	90083	1781818	19,6
3	2	15	0,0185	0,9815	89256	1653	88430	1691736	19,0
4	3	18	0,0283	0,9717	87603	2479	86364	1603306	18,3
5	1	19	0,0097	0,9903	85124	826	84711	1516942	17,8
6	4	23	0,0392	0,9608	84298	3306	82645	1432231	17,0
7	4	27	0,0408	0,9592	80992	3306	79339	1349587	16,7
8	3	30	0,0319	0,9681	77686	2479	76446	1270248	16,4
9	0	30	0,0000	1,0000	75207	0	75207	1193802	15,9
10	1	31	0,0110	0,9890	75207	826	74793	1118595	14,9
11	3	34	0,0333	0,9667	74380	2479	73140	1043802	14,0
12	2	36	0,0230	0,9770	71901	1653	71074	970661	13,5
13	3	39	0,0353	0,9647	70248	2479	69008	899587	12,8
14	2	41	0,0244	0,9756	67769	1653	66942	830579	12,3
15	3	44	0,0375	0,9625	66116	2479	64876	763636	11,6
16	2	46	0,0260	0,9740	63636	1653	62810	698760	11,0
17	3	49	0,0400	0,9600	61983	2479	60744	635950	10,3
18	1	50	0,0139	0,9861	59504	826	59091	575207	9,7
19	3	53	0,0423	0,9577	58678	2479	57438	516116	8,8
20	5	58	0,0735	0,9265	56198	4132	54132	458678	8,2
21	6	64	0,0952	0,9048	52066	4959	49587	404545	7,8
22	3	67	0,0526	0,9474	47107	2479	45868	354959	7,5
23	5	72	0,0926	0,9074	44628	4132	42562	309091	6,9
24	7	79	0,1429	0,8571	40496	5785	37603	266529	6,6
25	3	82	0,0714	0,9286	34711	2479	33471	228926	6,6
26	5	87	0,1282	0,8718	32231	4132	30165	195455	6,1
27	3	90	0,0882	0,9118	28099	2479	26860	165289	5,9
28	4	94	0,1290	0,8710	25620	3306	23967	138430	5,4
29	2	96	0,0741	0,9259	22314	1653	21488	114463	5,1
30	5	101	0,2000	0,8000	20661	4132	18595	92975	4,5
31	3	104	0,1500	0,8500	16529	2479	15289	74380	4,5
32	6	110	0,3529	0,6471	14050	4959	11570	59091	4,2
33	4	114	0,3636	0,6364	9091	3306	7438	47521	5,2
34	1	115	0,1429	0,8571	5785	826	5372	40083	6,9
35	1	116	0,1667	0,8333	4959	826	4545	34711	7,0
36	1	117	0,2000	0,8000	4132	826	3719	30165	7,3
37	2	119	0,5000	0,5000	3306	1653	2479	26446	8,0
38	0	119	0,0000	1,0000	1653	0	1653	23967	14,5
39	0	119	0,0000	1,0000	1653	0	1653	22314	13,5
40+	2	121	1,0000	0,0000	1653	1653	20661	20661	12,5

Zdroj: výroční zprávy bank, vlastní výpočty

Příloha 4: Tabulky podle doby sbírání zkušeností v bankovníctví před nástupem do představenstva u podprůměrných bank

Doba sbírání zkušeností v bankovníctví (v letech)	Počet osob odešlých do představenstva	Počet osob odešlých do představenstva (kum.)	q_{ξ}	p_{ξ}	l_{ξ}	dx	Lx	Tx	e_{ξ}
Skupina ekonomicky podprůměrných bank									
0	3	3	0,0341	0,9659	100000	3409	98295	2039772	20,4
1	1	4	0,0118	0,9882	96591	1136	96023	1941477	20,1
2	2	6	0,0238	0,9762	95455	2273	94318	1845454	19,3
3	1	7	0,0122	0,9878	93182	1136	92614	1751136	18,8
4	2	9	0,0247	0,9753	92045	2273	90909	1658522	18,0
5	1	10	0,0127	0,9873	89773	1136	89205	1567613	17,5
6	2	12	0,0256	0,9744	88636	2273	87500	1478409	16,7
7	0	12	0,0000	1,0000	86364	0	86364	1390909	16,1
8	2	14	0,0263	0,9737	86364	2273	85227	1304545	15,1
9	0	14	0,0000	1,0000	84091	0	84091	1219318	14,5
10	4	18	0,0541	0,9459	84091	4545	81818	1135227	13,5
11	3	21	0,0429	0,9571	79545	3409	77841	1053409	13,2
12	2	23	0,0299	0,9701	76136	2273	75000	975568	12,8
13	2	25	0,0308	0,9692	73864	2273	72727	900568	12,2
14	1	26	0,0159	0,9841	71591	1136	71023	827840	11,6
15	3	29	0,0484	0,9516	70455	3409	68750	756818	10,7
16	3	32	0,0508	0,9492	67045	3409	65341	688068	10,3
17	2	34	0,0357	0,9643	63636	2273	62500	622727	9,8
18	1	35	0,0185	0,9815	61364	1136	60795	560227	9,1
19	3	38	0,0566	0,9434	60227	3409	58523	499431	8,3
20	2	40	0,0400	0,9600	56818	2273	55682	440909	7,8
21	4	44	0,0833	0,9167	54545	4545	52273	385227	7,1
22	4	48	0,0909	0,9091	50000	4545	47727	332954	6,7
23	4	52	0,1000	0,9000	45455	4545	43182	285227	6,3
24	3	55	0,0833	0,9167	40909	3409	39205	242045	5,9
25	5	60	0,1515	0,8485	37500	5682	34659	202840	5,4
26	5	65	0,1786	0,8214	31818	5682	28977	168181	5,3
27	4	69	0,1739	0,8261	26136	4545	23864	139204	5,3
28	2	71	0,1053	0,8947	21591	2273	20455	115340	5,3
29	3	74	0,1765	0,8235	19318	3409	17614	94886	4,9
30	1	75	0,0714	0,9286	15909	1136	15341	77272	4,9
31	1	76	0,0769	0,9231	14773	1136	14205	61931	4,2
32	2	78	0,1667	0,8333	13636	2273	12500	47727	3,5
33	2	80	0,2000	0,8000	11364	2273	10227	35227	3,1
34	2	82	0,2500	0,7500	9091	2273	7955	24999	2,7
35	2	84	0,3333	0,6667	6818	2273	5682	17045	2,5
36	2	86	0,5000	0,5000	4545	2273	3409	11363	2,5
37	0	86	0,0000	1,0000	2273	0	2273	7954	3,5
38	0	86	0,0000	1,0000	2273	0	2273	5681	2,5
39	1	87	0,5000	0,5000	2273	1136	1705	3409	1,5
40+	1	88	1,0000	0,0000	1136	1136	1704	1704	1,5

Zdroj: výroční zprávy bank, vlastní výpočty

Příloha 5: Výsledky korelační analýzy (Spearmanův korelační koeficient)

Spearmanův korelační koeficient		Stand. ROE	Stand. Tier 1 capital ratio	Ženo-roky	Variační rozpětí věku	Průměrný věk	Směrodatná odchylka věku	Věkový medián	Průměrná doba sbírání zkušeností	Směrodatná odchylka doby sbírání zkušeností	Index feminity
Stand. ROE	Korelační koeficient	×	0,057	0,489	-0,105	0,433	0,067	-0,058	-0,159	0,056	0,405
	Sig.	×	0,782	0,011	0,611	0,027	0,747	0,780	0,439	0,786	0,040
Stand. Tier 1 capital ratio	Korelační koeficient	0,057	×	0,260	-0,258	-0,183	-0,271	0,156	0,368	-0,375	0,293
	Sig.	0,782	×	0,200	0,203	0,371	0,181	0,448	0,065	0,059	0,147

Zdroj: výroční zprávy bank, vlastní výpočty